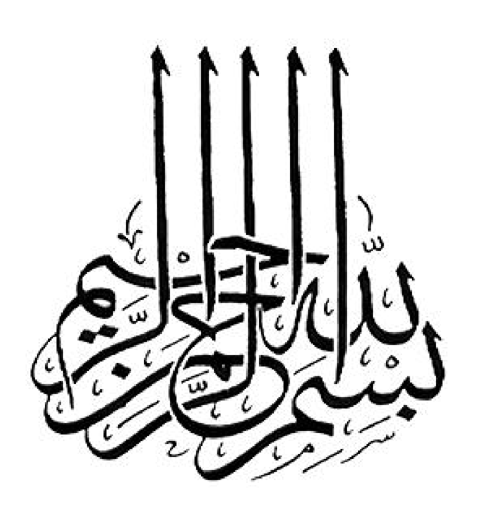


دليل كفاءات مدير المشروع

ناصر إبراهيم بن سعد المحيميد

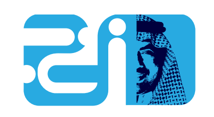
شرح دليل كفاءات الافراد
وفق الاصدار الرابع ICB 4th
لشهادة منظمة ادارة المشاريع
الدولية IPMA للمستوى A و B.


بسم الله الرحمن الرحيم

المحتويـــات







رسالة الكاتب

نعم.. هو نهج أوروبا في إدارة المشاريع، نهجٌ يعتمد على الإنسان أولاً فيضعُ خطوطَ الأساسِ لكفاءات مدير المشروع قبل أنْ يضع قوالب جامدة تُؤطِّر الفِكر البشري وتُحدد مساقات تعاطيه مع أنشطة الأعمال.

تلك الليلة التي بدأت فيها قراءة معيار IPMA الخاص بكفاءات مدير المشروع لم تكن عادية، تلك العبارة التي تضمنتها مقدمة ذلك المعيار .. «هذا الدّليل ليس كتاب طبخ»!! .. كانت كفيلة بأن تستحضر كلَّ سعيٍ وجهدٍ بذلتُه خلال عَقدين في هذا المجال دون أن أُدرك أنَّ الإنسان أولاً قبل الإجراءات.. والإنسان أولاً قبل النماذج والحوكمة.. والإنسان أولاً قبل الأدوات والتقنيات.. وهو الأول دائمًا لكلّ نظامِ عمل أوجده الله في هذا الكون.

كنتُ أقرأ عمّا تعيشه فِرق العمل في الشركات العالمية الناجحة من بذخ ودلال وتقدير واحترام ولا أفهم ما ذاك؟ حتى اتّبعت مذهبهم لأرى كيف يكون الإنجاز عندما يكون الإنسان أولا. ومنذ ذلك الوقت وأنا أقرأ قصص الفاشلين فلا أجد فيها من خطأ سوى أن الانسان لم يكن الأول فيها.

في هذا السِّفر أُعيد شرح وتعريف وتعريب كافّة ماتضمنه دليلُ أوروبا لكفاءات مدير المشروع ويعلم الله حجم ما كابدته في ذلك فأرجوكم أن تعذروا خطئي وتحمدوا صوابي فأنا بشر أسعى كما أنتم في عمارة أرضي التي سأدفن فيها مؤمناً أنَّ من صلاح آخرتي هو إصلاحي بعض دنياكم.


01
المقدمة



الفصل الأول: المقدمة

1.1 تاريخ إدارة المشاريع Project Management History:

مضت سُنَّة الله في هذا الكون ألا شيء يدوم، فلكل كتاب أجل وعمر وطور يتبدل ويتحول، والنتيجة الحتمية هي الفناء. والإنسان العادي بفطرته السليمة لا يتقبَّل هذه الحالة من عدم الاستقرار، فتكون له ردة فعل من مقاومة التغير، فلا ينصاع أو يستسلم بسهولة لها. ولما كانت المنشآت عبارة عن تكتلات بشرية؛ فمن الطبيعي أن تنسحب تلك الطبيعة في مقاومة التغير على سلوكها بالمجمل، لكن هذا لا يعني أن الأفراد أو المنشآت لا ينشدون التغيير... لا... فالمنشآت تنشد التغيير؛ لتحقيق التوسع، أو التكيّف مع ظرف جديد.

عملية التغيير هي: عبارة عن «مجموعة من الأنشطة المؤقتة التي تقدم بمجملها نتيجة ما، قد تكون محسوسةً أو غير محسوسة. من هذا الأساس عمل العاملون وبحث الباحثون لمحاولة ضبط وإحكام هذه الحالة من الأعمال، فكانت البداية أول القرن العشرين؛ حينما وضع «هنري جانت» مخططه الذي كان يهدف من خلاله إلى ضبط الأنشطة التي تمارس في أي عمل، والذي عُرف واشتهر بـ«Gantt Chart». هذا المخطط تقاطع فيما بعد مع نظرية «هنري فايول» التي حددت الوظائف الخمس للإدارة: التخطيط - التنظيم - القيادة - السيطرة - التوظيف؛ لينشأ مجال جديد من المعارف أُطلِق عليه «إدارة المشاريع».



لم يكن لتلك المعرفة الجديدة حضور حقيقي على أرض الواقع حتى منتصف القرن العشرين حينما توسعت الأعمال، وتعقدت طبيعتها، لتضطر كبرى الشركات والجهات إلى تقديم أدوات ومنهجيات مبتكرة تتكامل مع مخطط (جانت) ووظائف الإدارة الخمس، فأخرجت لنا تلك الجهود «طريقة المسار الحرج CPM» وأداة «التقييم والمراجعة PERT». واستمرت أبحاث التطوير من خلال جهود متفرقة ومبادرات مشتتة بين جهات أكاديمية ومنشآت أعمال تحاول إيجاد حلول مناسبة لما يواجهها من تغيرات حتى العام 1964م، حيث أُعلن عن تأسيس المنظمة الدولية لإدارة المشاريع في أوروبا IPMA لتبدأ مرحلة جديدة، وليُعاد تقديم تلك المعرفة للعالم بشكل منهجي مُؤطّر لكفاءات الممارسين في مجال إدارة المشاريع. ومن نعم الله على الممارسين العرب أن كان لقادة المعرفة العربية، ورواد العلوم «المصريين» سهمهم في تأسيس هذه المنظمة من خلال جمعية الهندسة الإدارية؛ ليمدّوا للأمة الجسور، ويفتحوا لأبنائها الآفاق في الاستفادة مما تقدمه هذه المنظمة.

1.2 المنظمة الدولية لإدارة المشاريع INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION :

تأسست المنظمة الدولية لإدارة المشاريع IPMA عام 1964م، وذلك حينما وجَّه أحد مدراء المشاريع الفرنسيين -واسمه «بيير كوخ»- الدعوة إلى خبيرين متخصصين في إدارة المشاريع، وهما: «ديك فولينغز» من هولندا و «ورولان جوتش» من ألمانيا، وذلك للاطلاع على نموذج مبتكر في طريقة الإدارة أطلق عليه «طريقة المسار الحرج أو Critical Path Method». كان ذلك الفريق هو نواة المنظمة التي سُمّيت في ذلك الوقت «Interna-tional Network»، والتي رعتها أحد المنظمات المهتمة في فرنسا. وفي عام 1965م قررت تلك المجموعة إنشاء منظمة مستقلة في سويسرا باسم «الرابطة الدولية لأنظمة



الإدارة»، وذلك لأن سويسرا -في تلك الفترة- كانت من الدول الأكثر حيادا واستقرارا أبّان الحرب الباردة. بعد ذلك بعامين؛ عقدت المنظمة أول اجتماع دولي في أوربا، وفي عام 1989م أطلقت المنظمة أنشطتها في مجال تأهيل الكفاءات المتخصصة بإدارة المشاريع. واستمرت المنظمة بنشاطها حتى عام 1996م، حينما قرر مجلس إدارة المنظمة تغيير اسم المنظمة إلى الاسم الجديد «المنظمة الدولية لإدارة المشاريع IPMA». تضم المنظمة اليوم أكثر من 55 جمعية (Member Associations)، كل جمعية منها تمثل بلدًا، وتدعم كل جمعية تطوير كفاءات إدارة المشاريع بما يتناسب مع البلد التي تكون فيه. ومن أشهر الجمعيات التي تتبع المنظمة رابطة إدارة المشاريع (APM) والتي مقرها المملكة المتحدة. وكما فعلت غيرها من المنظمات قامت IPMA بعد فترة من عملها في تأهيل الممارسين في مجال إدارة المشاريع، ومع التراكم المعرفي لها طورت دليلا نموذجيا مرجعيا خاصا بكفاءات الأفراد، وكان ذلك في عام 1998م، وجعلت من ذلك الدليل مرجعا تأهيليا لكافة الممارسين، وقد أطلقت عليه «أساس الكفاءات الفردية» أو "Individual Competence Baseline" أو اختصارا "ICB"، وتوالت إصدارات هذا الدليل حتى الإصدار الرابع الذي يُعد الإصدار الأحدث والأخير من ذلك الدليل.

تتبنى المنظمة قواعد سلوك أخلاقية تحث الممارسين على الالتزام بالنزاهة وتحمل المسؤولية، وعدم المشاركة في أي أعمال احتيال، وتحثهم أيضا على السعي إلى تعزيز القدرات المهنية والعمل بعدل وأمانة، وتشجيع الآخرين على التصرف بطريقة أخلاقية ومهنية، وعدم استخدام الشهادة بطريقة مضللة، كما تقدم المنظمة عددًا من الشهادات المهنية المرتبطة بإدارة المشاريع، حيث تقدم شهاداتها على أساس أربعة مستويات كالتالي:



المستوى	الشهادة	المتطلبات	آلية الحصول على الشهادة	صلاحية الشهادة
IPMA المستوى A®	رئيس مشاريع معتمد Certified Projects, Program or Portfolio Director	خبرة في إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع، والحد الأدنى من الخبرة لا يقل عن 10 سنوات في أدوار قيادية في مجال إدارة المحافظ والبرامج المشاريع.	• تقييم ذاتي. • تقييم السيرة الذاتية. • إعداد تقرير تنفيذي. • اختبار محاكاة. • مقابلة نهائية ومناقشة مخر جا ت .	5 سنوات
IPMA المستوى B®	كبير مدراء المشروع معتمد Certified Senior Project, Program or Portfolio Manager	خبرة في إدارة البرامج والمشاريع، والحد الأدنى من الخبرة لا يقل عن 10 سنوات في أدوار قيادية في مجال إدارة البرامج والمشاريع.	• تقييم ذاتي. • تقييم السيرة الذاتية. • إعداد تقرير تنفيذي. • اختبار شفهي. • اختبار محاكاة. • مقابلة نهائية ومناقشة مخر جا ت .	5 سنوات
IPMA المستوى C®	مدير مشروع معتمد Certified Project Manager	خبرة في إدارة البرامج والمشاريع، والحد الأدنى من الخبرة لا يقل عن 3 سنوات في أدوار مساعدة في مجال إدارة المشاريع.	• تقييم ذاتي. • تقييم السيرة الذاتية. • إعداد تقرير تنفيذي. • اختبار محاكاة. • مقابلة نهائية ومناقشة مخر جا ت .	5 سنوات
IPMA المستوى D®	مساعد معتمد في إدارة المشاريع Certified Project Management Associate	لا يوجد حد أدنى للخبرة.	• تقييم ذاتي • اختبار محاكاة	5 سنوات

المستوى A IPMA
رئيس مشاريع معتمد
Certified Projects, Program or Portfolio Director
خبرة في إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع وحد الأدنى من الخبرة لا يقل عن ١٥ سنة في أدوار قيادية في مجال ادارة المحافظ والبرامج المشاريع
آلية الحصول على الشهادة
تقييم ذاتي
تقييم السيرة الذاتية
اعداد تقرير تنفيذي
اختبار محاكاة
مقابلة نهائية ومناقشة مخرجات
٥ سنوات

المستوى B IPMA
كبير مدراء المشروع معتمد
Certified Senior Project, Program or Portfolio
خبرة في إدارة البرامج والمشاريع وحد الأدنى من الخبرة لا يقل عن ١٥ سنة في أدوار قيادية في مجال ادارة البرامج والمشاريع.
آلية الحصول على الشهادة
تقييم ذاتي
تقييم السيرة الذاتية
اعداد تقرير تنفيذي
اختبار شفهي
اختبار محاكاة
مقابلة نهائية ومناقشة مخرجات
٥ سنوات

المستوى C IPMA
مدير مشروع معتمد
Certified Project Manager
خبرة في إدارة البرامج والمشاريع وحد الأدنى من الخبرة لا يقل عن ٣ سنة في أدوار مساعدة في مجال ادارة المشاريع
آلية الحصول على الشهادة
تقييم ذاتي
تقييم السيرة الذاتية
اعداد تقرير تنفيذي
اختبار محاكاة
مقابلة نهائية ومناقشة مخرجات
٥ سنوات

المستوى D IPMA
مساعد معتمد في إدارة المشاريع
Certified Project Management Associate
لا يوجد حد أدنى للخبرة
آلية الحصول على الشهادة
تقييم ذاتي
اختبار محاكاة
٥ سنوات

اجمالي الرسوم
رسوم التجديد
PROJECT CHAMPIONS

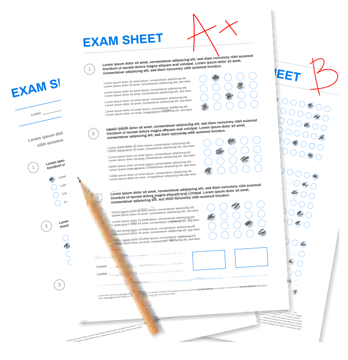
شكل رقم: (١)

تاريخ إدارة المشاريع
Project Management History



في هذا المحتوى سوف نقوم بشرح الدليل بشكل مفصّل، وسنقدمه من خلال أكثر من 35 ساعة تدريبية مع مجموعة من التدريبات والتطبيقات التي تضمن للمتدرب فهم وإتقان المهارات اللازمة في مجال إدارة المشاريع، وبما يضمن له تجاوز الاختبار الخاص بالمستوى C والمستوى D، وهي المستويات المحددة لمدراء المشاريع ومساعدي مدراء المشاريع.

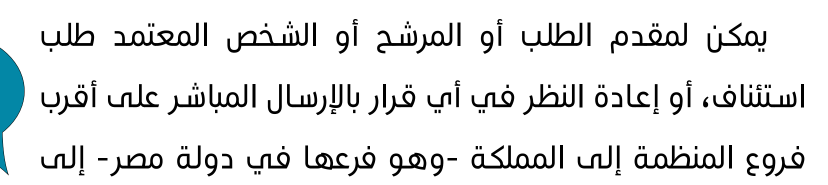
1.3 اختبارات IPMA:



تتطلب اختبارات IPMA استعدادًا جيدًا، وفهما عميقا لتقنيات ومفاهيم إدارة المشاريع، وكذلك حل أكبر قدر من التدريبات والتمارين؛ لأن طبيعة الاختبار والأسئلة التي تُعرَض فيه ليست جميعها مباشرة، ويكون الاختبار للمستوى D تحريريا ومدته 3 ساعات، يتضمن أسئلة مقاليّة وشرح وأسئلة خيارات متعددة. أما المستويات الأخرى (C، B، A) فيوجد أيضا اختبار شفهي على المتدرب تجاوزه، وهذا الاختبار عبارة عن لقاء مع أحد المتخصصين المفوضين من المنظمة يتم فيه مناقشة المتدرب في بعض المفاهيم والأدوات المستخدمة في إدارة المشاريع. وسيكون على المتدرب في المستويات (C، B، A) إعداد تقرير (لا يقل عن 15 صفحة) خاص بأحد المشاريع أو البرامج والمحافظ التي سبق له العمل بها، ثم بعد ذلك يكون عليه حضور جلسة نقاش مع مُفوَّض التقييم؛ من أجل التحقق من فهم وإتقان المهارات ذات العلاقة. وفي حالة الفشل يسمح له بالتكرار مقابل رسوم إضافية.



1.4 الاستئناف والشكاوى:



يمكن لمقدم الطلب أو المرشح أو الشخص المعتمد طلب استئناف، أو إعادة النظر في أي قرار بالإرسال المباشر على أقرب فروع المنظمة إلى المملكة -وهو فرعها في دولة مصر- إلى البريد info@mesegypt.org، وعليه دائما أن يقدم الطلب مكتوبا بخط اليد ومرفقا عبر البريد الإلكتروني في غضون 30 يومًا من قرار الاعتماد، وأن يُضمِّن أسباب الاستئناف أو الطلب أو الشكاوى، وسيكون على فرع المنظمة التعامل مع الطلب في غضون 3 أشهر.

1.5 الوقت:

بالنسبة للاختبار التحريري للمستوى D فمدته 3 ساعات، ولا يوجد اختبار شفهي لهذا المستوى. بينما يكون الاختبار التحريري للمستويات (C, B, A) مدته «ساعة ونصف»، والاختبار الشفهي مدته لا تقل عن «ساعة ونصف»، كذلك جلسة مراجعة التقرير النهائية مدتها أيضا لا تقل عن «ساعة ونصف».

1.6 الخبرة:



كما هو موضح في الجدول أعلاه، لا يوجد متطلب للخبرة للمستوى D بينما يجب ألا تقل الخبرة في المستوى C عن 3 سنوات، وتكون في أدوار إدارية مساعدة في أحد المشاريع. أما المستوى A وB فالخبرة يجب ألا تقل عن 10 سنوات، ويجب أن تكون في أدوار قيادية في مجال إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ.



1.7 التدريب:

ننصح دائما الجميع بالالتحاق بالدورات التحضيرية التي تقدم من المراكز المعتمدة لتدريب دورات IPMA، وذلك لأنها تحقق متطلبات الجودة اللازمة وتُأمِّن الحقائب التدريبية المعتمدة، ولكن ذلك لا يعني أن التدريب متطلب لدخول الاختبار؛ فيمكن للراغب بالحصول على شـهادات المنظمة -ممن يحقق الشـروط- التنسيق مع مركز أبطال الأعمال للتدريب من أجل اسـتقبال طلبه والتحقق من أهليته، ومن ثم الرفع الى المنظمة من أجل حجز موعد الاختبار والمقابلات، وسيكون لتلك الترتيبات رسـوم إدارية قدرها «100» يورو تودع في حساب المركز.



1.8 التقديم للاختبار:

من أجل التقديم على الاختبارات الخاصة بمختلف الشـهادات يستطيع كافة المتدربين الدخول على الرابط الخاص بمركز أبطال الأعمال للتدريب وتعبئة النماذج الإلكترونية، والتي تتضمن التالي:

بيانات الاختبار: المستوى (A,B,C,D) - اللغة (العربية - الإنجليزية) - الاحتياجات الخاصة إن وجدت - نوع الاختبار (حضوري - عن بعد) - موعد وتاريخ الاختبار.

- نموذج البيانات الشـخصية وبيانات الاتصال.
- نموذج البيانات المهنية.
- نموذج الخبرات الموثقة.



- نموذج التقييم الذاتي.
- الإقرار والتعهد والميثاق المهني.
- تحميل الملفات التالي:
  - السيرة الذاتية.
  - الهوية الوطنية.

وبعد إكمال النماذج المذكورة؛ يرسل الطلب للتحقق من مناسبة المتقدم والتحقق من بياناته وأهليته، ويستغرق ذلك من أسبوع إلى ثلاثة أسابيع، وبعد ذلك يتم إشعار المتقدم بالموافقة أو الرفض. في حالة الموافقة يتم تزويد المتقدم برابط الدفع من خلال بوابة الدفع الإلكتروني، ويكون عليه السداد خلال 3 أيام من تاريخ الإشعار، وفي حالة الرفض يتم تزويد المتقدم بالأسباب، وفي كلتا الحالتين يقوم مركز أبطال الأعمال بتقديم الدعم اللازم، والرد على ما يرد من استفسارات.

1.9 الاختبار باللغة العربية:

يمكن تحديد لغة الاختبار خلال تعبئة نموذج التقديم، وهو متاح لدى مركز أبطال الأعمال للتدريب باللغتين العربية والانجليزية.

1.10 الرسوم:

الرسوم يتم تحديد الرسوم الخاصة بالإختبارات من قبل المنظمة وقد تخضع في بعض الاحيان للتعديل او الاختلاف حسب الدولة او نوع الشهادة والاختبار.





1.11 درجة النجاح في الاختبار:



لضمان النجاح يجب على المتدرب -سـواء في الاختبارات التحريرية أو الشـفهية أو في التقرير - أن يحقق نسبة 60% من إجمالي الدرجة على الأقل، ولا تُذكر الدرجة عادة في شـهادة النجاح، فقط يشار في الشـهادة أن الطالب تمكن من الحصول على الشـهادة، ويحدد فيها مستوى الشـهادة (A,B,C,D)، وتكون الشـهادة مكتوبة باللغة الإنجليزية وبرقم اعتماد مميز لها وباسـم المتدرب.

1.12 الرسـوب:

في حالة عدم النجاح يستطيع المتدرب أن يعيد الامتحان ثلاث مرات خلال نفس العام الميلادي، وليس أكثر من ثلاث مرات، وفي حالة عدم تمكنه من النجاح يكون عليه الانتظار لمدة سنة قبل إعادة المحاولة.

1.13 صلاحية الشـهادة:

عمر كافة شـهادات IPMA هو خمسـة سنوات، بعد ذلك يكون على الممارس إعادة التأهيل ودخول التقييم والاختبار مرة أخرى، وذلك لضمان كفاءة الممارسين المعتمدين من المنظمة، وعدم تقادم المعلومات التي لديهم.

1.14 الحفظ أو الفهم:

الأسئلة لا تكون مباشرة، بل إنها تتطلب فهم وقدرة على التعامل مع سيناريوهات مشابهة لما يحدث في المشاريع على أرض الواقع، فبعض الأسئلة تتضمن معادلات حسابية، وبعضها علاقات منطقية، وأخرى قد تعتمد على إجراء تحليلات معينة، وقد تكون أيضا مباشرة، ولكن ذلك في أضيق الأحوال.

1.15 التدريبات ومحاكاة الاختبار:

لا يمكن الحصول على أسئلة الاختبار الحقيقية، ولكن مركز أبطال الأعمال يقدم لمتدربيه بعض النماذج المشابهة لما يكون في الاختبارات الحقيقية.

02

دليل الكفاءات الفردية





الفصل الثاني: دليل الكفاءات الفردية
Individual Competence Baseline

1.16 دليل الكفاءات الفردية:

تحققت قيمة إدارة المشـروعات باعتبارها الطريقة الأبرز في تنفيذ التغيير بمجالات الأعمال ويكون على المدراء قيادة المشاريع والبرامج والمحافظ من أجل تحقيق ذلك. وسيكون على الممارسين العمل في بيئات متباعدة وموزعة تتداخل فيها المصالح أو تتضارب في بعض الأحيان. وبسبب تلك التحديات تم تطوير مرجع الكفاءة الفردية أو ICB من خلال المنظمة IPMA بإصداره الرابع، والذي يمثل معيارا عالميا يحدد من خلاله الكفاءات الخاصة بالممارسين المحترفين في مجالات إدارة المشـروعات والبرامج والمحافظ. ويمثل هذا الإصدار امتدادا للإصدارات السابقة، ولكنه اليوم يقدم رؤى واتجاهات جديدة تتوافق مع التغييرات التي طرأت في مجالات الأعمال. ويصف الدليل ثلاث مجالات Domains من الخبرات الموجودة في بيئات العمل اليوم، وهي: إدارة المشـروعات، وإدارة البرامج، وإدارة المحافظ. كما يتضمن وصفاً لكفاءات الأفراد الذين يعملون في هذه المجالات، ويعرض الدليل أيضا نموذجا مبسطا يسمى "عين الكفاءة" يمثل عرضا لعناصر الكفاءة Competence Elements (CEs) المطلوب توفرها في مدراء المشاريع -وعددها 29 كفاءة- تتوزع على ثلاثة مجموعات هي:

كفاءات الشخصية: تمثل الكفاءات الذاتية والشخصية المطلوبة للنجاح في المشروعات والبرامج المحافظ.

كفاءات الممارسة: تمثل الكفاءات المرتبطة بممارسة تقنيات الإدارة الخاصة بالمشروعات والبرامج والمحافظ.

كفاءات المنظورية: تمثل الكفاءات المرتبطة ببيئات المشاريع والاعتبارات التي تحيط فيها.

1.1 ما هو تعريف «الكفاءة الفردية» أو "Individual Competence"؟

لمفهوم «الكفاءة الفردية" العديد من التعريفات، ولكن المنظمة IPAMA اختارت أن تتبنى تعريفا إنجليزيًا واضحًا يحظى بالقبول على نطاق واسع لدى المهنيين. حيث تتبنى المنظمة -من خلال دليلها في إصداره الرابع- تعريف "الكفاءة الفردية" بأنها: تطبيق من المعارف والمهارات والقدرات من أجل تحقيق النتائج المرجوّة. يتضمن التعريف «ثلاثة» مفاهيم رئيسية هي:

المعرفة: هي المعلومات والخبرات التي يمتلكها الفرد.

المهارات: هي القدرات الفنية التي تمكن الفرد من أداء مهمة معينة.

القدرة: الفعالية في التنفيذ ضمن نطاق ما لدى الممارس من معارف ومهارات.

ويتضح هنا أن هذه المفاهيم مرتبطة ببعضها البعض، فوجود "المهارة" يتطلب "المعرفة" وكذلك يتطلب "القدرة" على تطبيقها على أرض الواقع، على سبيل المثال: من أجل تحديد المسار الحرج للمشروع Critical Path تكون المفاهيم الثلاثة كالتالي:

المعرفة: بمعنى "المسار الحرج» وطريقة حسابه وتحديده.



المهارة: المهارة في تطبيق هذه المعرفة على المشروع بشكل مباشر.

القدرة: القدرة استخدام النتائج المتمخضة من «تحديد المسار الحرج" ضمن خطط المشروع وثائقه وتحليلاته.



وهنا يجب ألا نغفل أهمية وأثر "الخبرة" في الكفاءة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، فبدون وجود خبرة لا يمكن إثبات الكفاءة أو تحسينها. وعامل الخبرة هو عامل رئيسي لنمو الأفراد ونجاحهم، كما أن تحقيق كفاءة معينة يتطلب تراكما معرفيا ومهاريا يتحقق مع مرور الزمن، لذلك نجد أن أحدث الشهادات في المجالات المهنية لا تقيِّم المعرفة وحدها، لكنها تركز أيضا على الكفاءة التي تتحقق من خلال الخبرة.

1.2 تطوير الكفاءات الفردية أو "Individual Competence":

تطوير الكفاءات هي مسؤولية مشتركة بين الفرد والفريق والمنظمة، وهي رحلة حتمية على كل فرد، وهي أيضا احتياج مجتمعي، وقد أشرنا سابقا إلى مفهوم "الكفاءة الفردية"، وعرضنا التعريف الذي تم تبنيه في الدليل ICB4th، والذي عرفها بأنها: تطبيق من المعارف والمهارات والقدرات من أجل تحقيق النتائج المرجوّة. ولكن مفهوم الكفاءة قد يختلف في حالة ارتبط



بالمجموعات، حيث أن الدليل ICB 4th يُعرّف "الكفاءات الجماعية" بأنها: تمثل الأداء الجماعي للأفراد -مجتمعين- الذين يسعون لتحقيق مقصد محدد. وهو أيضا يختلف عن مفهوم «الكفاءات المنظمية» التي تُعرف بأنها: القدرات الاستراتيجية لمجموعة من البشر قادرة على العمل بشكل مستقل تحت مظلة منظمة معينة. ولأن أعمال المشاريع تعتمد على التعاون والتكامل بالأدوار بين أعضاء الفريق؛ فإنه من البديهي أن تطوير الكفاءات الفردية سينعكس بشكل مباشر على الكفاءات الجماعية، وبالنتيجة على كفاءات المنظمة أو ما اطلقنا عليه «الكفاءات المنظمية»، ومن هنا كان التركيز في دليل ICB 4th على تطوير كفاءات الأفراد. كما يوجد طرق متعددة لتطوير الكفاءات الفردية، ويعتمد اختيار الطريقة على توافر الموارد ورغبة الفرد أو المنظمة التي يعمل فيها. فيما يلي عرض بتلك الطرق:

- **التطوير الذاتي**، كقراءة الكتب والدراسات والمقالات التي تساعد على اكتساب المعرفة، وتنعكس على التطبيق على أرض الواقع. ويمكن اعتبار الدراسة أو التجربة واختبار الأشياء أو التعلم بالممارسة من التطوير الذاتي، ويعد التعلم بالممارسة فعّال، خصوصا أنه يمكّن الفرد من اكتساب الخبرة بالتزامن مع حصوله على المعلومات.

- **التطوير من خلال الأقران**، مثل ممارسة التفكير الجماعي أو المشاركة بالملاحظات على الأداء أو الفعاليات الجماعية مع شركاء العمل من مختلف التخصصات.

- **التثقيف والتدريب**، وذلك بحضور الندوات والمحاضرات وجلسات التدريب وورش العمل وألعاب المحاكاة، حيث تحفز هذه الأنشطة الأفراد على التفكير وطرح الأسئلة وغير ذلك.



- **التوجيه والإرشاد،** ويكون ذلك بواسطة تقديم الملاحظات والتوجيه والدعم عن قرب من قبل مدرب أو مرشد خلال القيام بالأنشطة. وعادة يكون المدرب أو المرشد شخص ذو خبرة لا يقدم إجابات مباشرة، لكنه يُحفز الفرد من خلال الأسئلة التي تلفت انتباهه إلى جوانب معينة تتطلب إيجاد إجابة مناسبة.
- **المحاكاة والألعاب،** يتم تطوير الكفاءات من خلال ألعاب المحاكاة للواقع التي تحاكي تفاعلات وسلوكيات الأفراد بالمشروع كما هو مبين في أُطر العمل.

1.3 المعنيون بتطوير الكفاءات

هناك العديد من المعنيين بتطوير الكفاءات الفردية، منهم على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- **المدرسون والمعلمون والمدربون:** ويكون دورهم تطوير الأفراد، سواء من خلال المدرسة أو التدريب المهني، أو الدراسات العليا ومرحلة ما بعد الجامعة.
- **الإدارات العليا والتنفيذيين ورؤساء الإدارات:** وهؤلاء يكون دورهم الأساسي وضع أهداف للتطوير من أجل توفير الموارد اللازمة ودعم الأفراد خلال عملية التطوير.
- **إدارات الموارد البشرية (HR):** ودورهم هو تعريف معايير الكفاءة في النماذج والأدوار الخاصة بالمشاريع والأدوار ذات الصلة.
- **إدارات المشروعات أو مكاتب إدارة المشروعات:** وهو من يحدد الإستراتيجيات والأهداف لأنشطة التطوير المتعلقة بإدارة المشاريع، كما يدعم التطوير من



خلال التدريب والتوجيه وإتاحة الفرصة لتطوير الكفاءات الجماعية والمنظميّة، وتنفيذ الأنشطة المشتركة التي يقوم بها جميع الأفراد المشاركين في المشاريع والبرامج.

- **هيئات وضع المعايير ومراكز الاعتماد ومنح الشهادات:** وتقوم هذه المنظمات بوضع معايير الكفاءات الفردية، والطريقة التي تم بها تقييم الكفاءات وفقًا للمعايير، والإجابة على الأسئلة المتعلقة بكيفية عمل المدربين والمقيمين، وطبيعة الكفاءات التي يحتاجها هؤلاء من أجل العمل بطريقة مهنية.

- **المُقيِّمُون:** الذين يعملون على تقييم الأفراد وفق أُسس ومعايير محددة، وتحديد نقاط القوة والضعف والفجوات المتعلقة بمرحلة معينة والطرق لتطوير الكفاءات الفردية.





03
نموذج عين الكفاءات الفردية

الفصل الثالث: نموذج عين الكفاءات الفردية

1.4 الاطار العام لدليل: IPMA ICB4th

يعرض دليل الكفاءة الفردية لـ ICB4th تنظيما نموذجيا مبنيا على بعدين؛ الأول: نطاقات الكفاءة Domains، والثاني: مجالات الكفاءة Competence Areas. وتتناول النطاقات Domains في الدليل نطاق العمل الذي يمكن أن يكون: إدارة مشاريع، أو إدارة برامج، أو إدارة محافظ. أما مجالات الكفاءة Competence Areas فتحتوي على ثلاثة مجالات من الكفاءة تمثل عين IPMA، والتي تتقاطع على حد سواء مع النطاقات Domains (إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ). وتنقسم مجالات الكفاءة الثلاثة كالتالي:

1. **كفاءات شخصية People competences**: وهي الكفاءات الشخصية والتفاعلية المطلوبة للنجاح في المشاركة، أو في قيادة المشروع، أو البرنامج أو المحفظة، وتتضمن "10" عناصر.
2. **كفاءات الممارسة Practice competences**: وتتضمن الأساليب والأدوات والتقنيات الإدارية المستخدمة في المشاريع أو البرامج أو المحافظ لتحقيق النجاح. وتحتوي على "14" عنصرا.
3. **كفاءات منظورية Perspective competences**: ويُراد بها الأساليب والأدوات والتقنيات التي من خلالها يتفاعل الأفراد ومدراء المشريع مع البيئة المحيطة بالمشروع وتحتوي على «5» عناصر.



المقاييس (Key Competence Indicators-KCIs): لكل مجال كفاءة يوجد عناصر الكفاءة العامة (Competence Elements - CEs). وتتضمن CEs قوائم من مجموعة المعارف والمهارات اللازمة لإتقان الكفاءة، كما أن لكل كفاءة مؤشراتها الرئيسية (KCIs) التي توضح مستوى الكفاءة لما يخص واحد أو اثنين أو جميع المجالات الثلاثة (مشروع - برنامج - محفظة).

المشروع

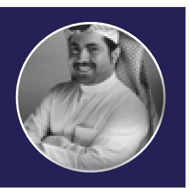
التزام أو نشاط فريد ومؤقت ومنظم في أي مجال لتحقيق نتائج متفق عليها وفق متطلبات وقيود محددة.

البرنامج

تنظيم مؤقت من مكونات وأنشطة مشاريعية مترابطة، تدار بطريقة متكاملة ومنسقة من أجل تنفيذ تغيير ما وتحقيق منافع محددة، ويمكن أن يتم تشكيل البرامج من أجل تحقيق هدف استراتيجي.

المحفظة

وهي مجموعة من المشاريع و/ أو البرامج، التي ليست بالضرورة ذات العلاقة ببعضها، يتم تجميعها لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مع تقليل المخاطر.



يتضح هنا أن إدارة المشروعات والبرامج نشاطان مؤقتان، بينما إدارة المحافظ ليست كذلك؛ فهي مستمرة.



كفاءات المنظورية Perspective competences:

في أي مشروع أو برنامج أو محفظة تتم عملية البدء والتوجيه والدعم من خلال عوامل خارجية، وبطبيعة الحال فإن الناس والمنظمات والمجتمعات لها متطلبات مختلفة. ومن النادر أن يتم تنفيذ مشروع ما أو برنامج في فراغ منعزل لا يتفاعل مع أي عوامل خارجية ضمن نطاقه التنظيمي أو المجتمعي أو السياسـي. ويمكن تقسـيم الأهداف من تلك العوامل الخارجية للمشـاريع أو البرامج بطريقة تقريبية إلى:

- أهداف صريحة ورسـمية واحتياجات محددة للمنظمة والمجتمع.
- أهداف غير صريحة ودوافع ومصالح ضمنية وغير رسـمية.

كفاءات الشخصية People competences:

هذا المجال يصف الكفاءات الشـخصية والاجتماعية التي يحتاجها الأفراد الذين يعملون بإدارة المشـروع أو البرنامج أو المحفظة لتحقيق النجاح، وهنا يجب أن ندرك أن جميع الكفاءات الشـخصية تبدأ بالقدرة على التبصر والتفكير الذاتي، ولا يتحقق ذلك إلا حينما يتمكن الفرد من تحقيق المهام بنجاح ويحقق رضا المعنيين.

كفاءات الممارسة Practice competences:

مع بداية العمل في أي مشـروع أو برنامج أو محفظة تبدأ التأثيرات الخارجية والمطالب المرتبطة بالسياق. وهنا يكون على الفرد أن يأخذ في الاعتبار كل ذلك، وأن يقوم بتحديد الأولويات وتضمينها في المشروع. وتتشابه أعمال التصميم للمشـروع بـ"الرسم بالفحم»، حيث تحدد الخيارات وتدرس وتحلل بواسـطة بعض الأدوات والتقنيات الإدارية، مثل إجراء تحليل التصنيع أو الشراء وتحليل التتابع أو التكرار أو دراسـة إمكانية التمويل وكيفية إدارة المشـروع.

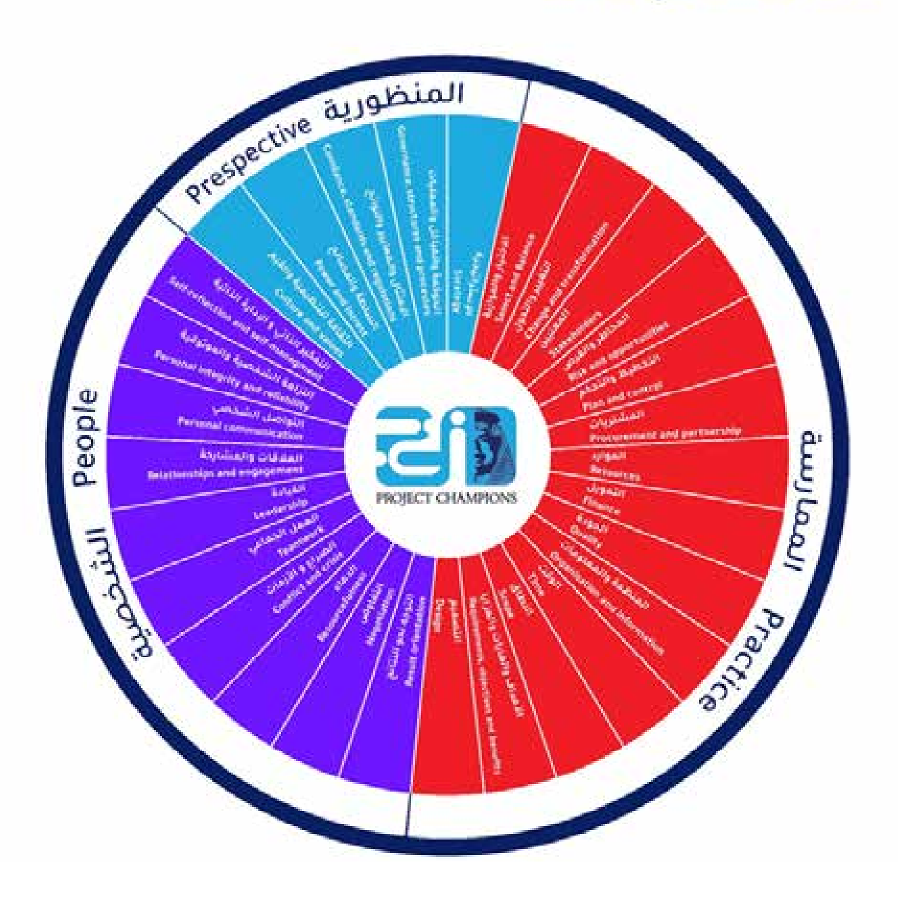




خلال العرض والتفصيل اللاحق من هذا المحتوى اذا صادفت كلمة «الأفراد" أو "الفرد" فالمُراد بها "مدراء أو مدير المشـروع" لان هذا المحتوى مصمم لكفاءات الأفراد ممن يمتهنون إدارة المشاريع.



كفاءات الافراد التي ستحصل عليها من خلال حصولك على شهادة IPMA لادارة المشاريع الدولية





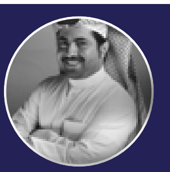
1.5 عناصر الكفاءة the competence elements:

كفاءات منظورية	المنظورية 1: الاستراتيجية Strategy
	المنظورية 2: الحوكمة والهياكل والعمليات Governance, structures and processes.
	المنظورية 3: الامتثال والمعايير واللوائح Compliance, standards and regulations.
	المنظورية 4: السلطة والاهتمام Power and interest.
	المنظورية 5: الثقافة التنظيمية والقيم Culture and values.

كفاءات شخصية	الشخصية 1: النقد والإدارة الذاتية Self-reflection and self-management.
	الشخصية 2: النزاهة الشخصية والموثوقية Personal integrity and reliability.
	الشخصية 3: التواصل الشخصي Personal communication.
	الشخصية 4: العلاقات والارتباطات Relationships and engagement.
	الشخصية 5: القيادة Leadership.
	الشخصية 6: العمل الجماعي Teamwork.
	الشخصية 7: الصراع والأزمات Conflict and crisis.
	الشخصية 8: الحنكة Resourcefulness.
	الشخصية 9: التفاوض Negotiation.
	الشخصية 10: التركيز على النتائج Result orientation.



كفاءات الممارسة	
	الممارسة 1: تصميم المشاريع Project Design.
	الممارسة 2: المتطلبات والأهداف والمنافع Requirements, objectives and benefits.
	الممارسة 3: النطاق Scope.
	الممارسة 4: الوقت Time.
	الممارسة 5: المنظمة والمعلومات Organisation and information.
	الممارسة 6: الجودة . Quality
	الممارسة 7: المالية Finance.
	الممارسة 8: الموارد Resources.
	الممارسة 9: التوريدات Procurement.
	الممارسة 10: التخطيط والتحكم Plan and control.
	الممارسة 11: التهديدات والفرص Risk and opportunities.
	الممارسة 12: أصحاب المصلحة/ المعنيين Stakeholders.
	الممارسة 13: التغيير والتحول Change and transformation.
	الممارسة 14: الاختيار والموازنة Select and balance.



كفاءة " الاختيار والموازنة Select and balance " ليست من كفاءات ادارة المشاريع، هي فقط من كفاءات ادارة البرامج والمحافظ.



كفاءات الأفراد العاملين في إدارة المشاريع

1.6 إدارة المشاريع



تعد المشاريع أحد الطرق التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها ومنافعها وقيمها الخاصة. وللمشاريع ميزات خاصة عن الأنشطة الأخرى التي تُنفذ بالمنظمة يمكن إيجازها بالتالي:

- **التركيز**: حيث أن المشاريع عبارة عن تنظيم مؤقت يُنشأ من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة، من أجل تقديم قيمة مضافة للمنظمة. وهذا التحديد يمكّن المنظمة من التركيز وعدم التشتت في الأنشطة الأخرى.
- **التحكم**: فالمشاريع تخضع لقيود ومواعيد زمنية، وميزانيات ومعايير جودة محددة لابد أن تتوائم معها، ليتمكن المعنيين من التحكم فيها.
- **التخصص**: كما هو الحال عليه؛ فإدارة المشاريع تعد مهنة لها ممارسات مُثلى، وأدوات وطرق واعتمادات مهنية خاصة.



أشرنا سابقا أن المشروع يعرّف بأنه: **التزام أو نشاط فريد ومؤقت ومنظم في أي مجال لتحقيق نتائج متفق عليها وفق متطلبات وقيود محددة**، وتحقيق أهداف المشروع يتطلب دائما التوائم مع قيود ومتطلبات محددة قد تكون مالية أو زمنية، أو معايير جودة، أو أي متطلبات أخرى. وتمثل «إدارة المشاريع" تطبيقا من الأدوات والتقنيات والطرق والكفاءات؛ لتحقيق الأهداف، وتتم إدارة المشاريع من خلال مجموعة من العمليات التي تضمن التكامل لكافة مراحل دورة حياة المشروع. والإدارة الفعّالة للمشروعات تقتضي تحقيق عدد من المنافع للمنظمة أو المعنيين بالمشروع، حيث أنها ترفع من احتمالية تحقيق الأهداف، وتضمن الاستخدام الأمثل للموارد، ويترتب على ذلك في النهاية تلبية كافة متطلبات المعنيين بالمشروع.




04
كفاءات منظورية
Perspective competence



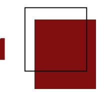
الفصل الرابع: كفاءات منظورية
Perspective Competence



قد لا تكون «الكفاءات المنظورية» هي الترجمة الصحيحة لمعنى -Perspective com petence ، ولكني خلال إعداد هذه المادة العلمية حرصت على أن أتوائم مع الترجمة العربية الوحيدة للمعيار، والتي قام بها مجموعة من الأخوة المصريين، والحقيقة أني غير مقتنع بذلك التعريب. فقراءة الدليل جيدا وتدقيق المحتوى اللاحق لهذا العنوان يتضح أن عبارة «الكفاءات المنظورية» -وإن كانت ترجمة حرفية للمفهوم الإنجليزي- إلا أنها بعيدة عن المعنى. فبمراجعة مجال هذه الكفاءة ودراسة ما تضمنته من كفاءات، يمكن أن ننتهي إلى أن المعنى الصحيح لهذا المجال هو: «الكفاءة في المؤثرات الرئيسية المحيطة بالمشروع» أو «الكفاءة بالاعتبارات الرئيسية في المشروع"، وعلى كل حال فالأمر لا



القاعدة التي أثبتناها هي «خطأ شائع خير من صواب متروك"، لذا سنعتمد صاغرين ترجمة أولئك الأحباب وسنقول بقولهم «كفاءات منظورية".



4.1. الاستراتيجية Strategy

تعرِّف كفاءة الإستراتيجية: كيف يتم فهم الإستراتيجيات وتحويلها إلى عناصر سهلة الإدارة من خلال المشاريع. ومن أجل ذلك يتم تعريف «نظام إدارة الأداء performance management system" الذي بواسطته تتم متابعة المشاريع وإدارتها بتوافق تام مع الاستراتيجيات والرؤية واتصال وثيق مع رسالة المنظمة واستدامتها. **والغرض** من هذه الكفاءة هو فهم الاستراتيجيات والعمليات الخاصة بها؛ لتمكين المشاريع من العمل بما يتوافق معها. **وتصف** هذه الكفاءة المسوغات الرسمية لأهداف المشاريع، بالإضافة إلى المنافع المرتبطة بالأهداف طويلة المدى، ويشمل ذلك ضوابط إدارة الأداء الاستراتيجي التي عادة تقسّم فيها الأهداف الاستراتيجية إلى مكونات أصغر يسهل إدارتها، وأهداف هذه الكفاءة كالتالي:

- تحقيق تغييرات مفيدة في الثقافة التنظيمية وأنظمة الأعمال والعمليات.
- وضع ومتابعة الأهداف الاستراتيجية المتفق عليها.
- تخصيص الموارد وترتيبها.
- إبلاغ الإدارة بالحاجة إلى تغيير الأهداف الاستراتيجية إن تطلب الأمر ذلك.
- التحفيز على التحسين المستمر.



وتتضمن الخطط الاستراتيجية رُؤى طويلة المدى ومتوسطة وقصيرة جميعها يجب أن يكون متوافق مع رسالة المنظمة وقِيَمِها ومعايير جودتها. وتتضمن أيضًا كفاءة الاستراتيجية فهم بيئة المنظمة وتطوير وضعها المستقبلي المستهدف واختيار المشاريع أو البرامج المناسبة لها ولابد أن يكون هناك مواءمة استراتيجية تضمن اتصال رؤية المنظمة واستراتيجيتها مع أهداف المشاريع ومنافع البرنامج.

ويمكن أن يستخدم للمواءمة العديد من النماذج والأدوات مثل: بطاقة الأداء المتوازن، مصفوفة الأداء balanced scorecard، التحليلات البيئية environmental analyses , لذا على المعنيين بوضع نظام إدارة الأداء أخذ بعض متغيرات الأداء الرئيسية -مثل عوامل النجاح الحرجة (CSFs) ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)- بالاعتبار من أجل التمكّن من التحكم في المشروع بما يضمن الاستدامة للمنظمة.



الرؤية vision هي وصف مستقبلي طموح لما تود المنظمة تحقيقه. بينما الرسالة mission فهي صورة المنظَّمة التي يتم نقلها للمستفيدين والمجتمع والتي توضّح سبب وجود المنظَّمة وأهدافها.



المعارف المرتبطة بالكفاءة	
إدارة تحقيق المنافع.	Benefits realisation management.
عوامل النجاح الحرجة.	Critical success factors.
مؤشرات الأداء الرئيسية.	Key performance indicators.
رسالة المنظمة.	Organisational mission.
رؤية المنظمة.	Organisational vision.
الفرق بين الطرق التكتيكية و الطرق الاستراتيجية.	Difference between tactic and strategy.
أنظمة إدارة التحكم التشخيصي والتفاعلي.	Diagnostic and interactive control management systems.
إدارة الأداء الاستراتيجي.	Strategic performance management.
إجراء المقارنات المعيارية.	Benchmarking.
نظم مراقبة الإدارة.	Management control systems.
المدارس الاستراتيجية.	Strategic schools of thought.



القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة	
التحليل والمواءمة.	Analysis and synthesis.
ريادة الأعمال.	Entrepreneurship.
آثار أهداف المنظمة.	Reflection of the organisation's goals.
التفكير الاستراتيجي.	Strategic thinking.

عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة بالكفاءة	
جميع عناصر (CEs) الكفاءة المنظورية الأخرى.	All other perspective CEs.
الشخصية 5: القيادة.	People 5: Leadership .
الشخصية 9: التفاوض.	People 9: Negotiation.
الشخصية 10: التركيز على النتائج.	People 10: Results orientation.
الممارسة 1: التصميم.	Practice 1: Design.
الممارسة 2: الغايات والأهداف.	Practice 2: Requirements and objectives.
الممارسة 11: المخاطر والفرص.	Practice 11: Risk and opportunity.
الممارسة 12: أصحاب المصلحة/ المعنيين.	Practice 12: Stakeholders.



مؤشرات الكفاءة الرئيسية
Key competence indicators

1ـ التوائم مع رؤية ورسالة المنظمة

فيكون مدير المشروع متمكن وقادر على مواءمة مشروعه وأهدافه مع رؤية المنظمة ورسالتها، واستراتيجياتها، وسياساتها للجودة وقيمها. وهنا لابد من إجراء التحقق والتدقيق الدوري على منافع وأهداف المشروع بأنها على ذلك التوائم والتوافق.
ولضمان ذلك على مدير المشروع اجراء التالي:

قياسات الكفاءة:

- تطبيق رسالة ورؤية المنظمة؛
- مواءمة أهداف المشروع مع رسالة ورؤية المنظمة واستراتيجيتها باستخدام أنظمة إدارة التحكم التشخيصي diagnostic control management systems سواء بطريقة من أعلى إلى أسفل، أو من خلال الأهداف المحددة مسبقا.
- ضبط أهداف المشروع ومنافعه بتوافق مع رؤية ورسالة واستراتيجية ا لمنظمة .
- تطوير وتنفيذ آليات قياس المواءمة الاستراتيجية مثل: عوامل النجاح الحرجة critical success factors أو ومؤشرات الأداء الرئيسية key performance in- dicators.. إلخ)؛
- التحقق من أن مشاريع المنظمة تحقق المنفعة المطلوبة للمنظمة.



2 ـ تحديد واستغلال الفرص التي تخدم استراتيجية المنظمة



يكون مدير المشروع مُلِمّ بعملية إعداد الاستراتيجية التي تكون في الغالب بواسطة مجلس الإدارة التنفيذي للمنظمة، وبأسلوب "من أعلى إلى أسفل". وهنا يجب أن يكون جليًا أن تحقيق الإستراتيجيات لا يعني دائما تغيير بيئة المنظمة. وقد تنشأ خلال تنفيذ الاستراتيجيات فرص ومخاطر جديدة، لذلك يجب ألا ينحصر تفكير مدير المشروع فقط في الأهداف الاستراتيجية المحددة مسبقًا، ولكن عليه أيضا أن يفكر في الأدوات والأساليب التي تساعده على تحقيق أهداف جديدة. كما أن عليه أيضا إقناع مجلس الإدارة على تبني التحسينات اللازمة. وعادة ما تدار هذه التأثيرات من خلال أنظمة التحكم التفاعلية، ومن خلال تطبيق أسلوب «من أعلى الى أسفل -bot tom-up approach ".

ولضمان ذلك على مدير المشروع اجراء التالي:

قياسات الكفاءة:

- الإلمام بعملية إعداد الاستراتيجية.
- تحديد المخاطر والفرص الجديدة التي قد تؤدي إلى تعديل الاستراتيجية.
- إشراك المعنيين بالاستراتيجية في أعمال الاختبار والتحليل للاستراتيجية، باستخدام أنظمة إدارة التحكم التفاعلية مثل: bottom-up approach and stretch goals.
- تحديد فرص التحسين والتطوير على الاستراتيجية.
- المشاركة في عملية إعداد الاستراتيجية من خلال اقتراح التغييرات اللازمة.



3 ـ تطوير مسوغ المشروع لضمان استمرارية صلاحيته للمنظمة:

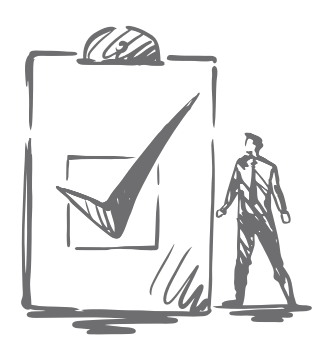
يكون الفرد أو مدير المشروع قادرا على تأمين الوثائق الرسمية التي توضح المسوغات والأسباب الرسمية لوجود المشروع، سواء كانت منافع تجارية أو أي منافع أخرى تعود على المنظمة. ويجب أن يشرح المسوغ والتبرير جوانب التكامل للمشروع مع العناصر الجديدة، ويجب أيضا أن يكون هو أساس ومعيار النجاح وتحقيق المنفعة التي يقدمها المشروع، ويمكن للفرد أو مدير المشروع إعداد أو تفسير وتحديث هذا المسوغ، أو إعادة إصداره جزئيا بشكل دوري خلال مرحلة التنفيذ، وكذلك عليه إعادة تقييمه للتأكد من صلاحيته. علاوة على ذلك، يجب إجراء المراقبة أو التحكم باستمرار على المشروع للتحقق مما إذا كان يتضمن عناصر زائدة أو عفا عليها الزمن ليجري المواءمة المناسبة، حتى لو ترتب على ذلك إنهاء المشروع. **ولضمان ذلك على مدير المشروع اجراء التالي:**

قياسات الكفاءة:

- تعريف مسوغات المشروع؛ سواء كان من منظور الأعمال أو منظور تنظيمي.
- تحديد أهداف المشاريع التي ينتج منها تحقيق المنفعة المخطط لها.
- التحقق من مسوغات المشروع، والعمل على إقناع الملاك والمعنيين بأثرها على أعمال المنظمة.
- تكرار وإعادة تقييم مسوغات المشروع من منظور أعلى وأشمل.
- تعريف وإدارة إعداد المشروع project configuration بتكامل مع إجراءات المنظمة.
- تنفيذ إدارة المنافع للتحقق من مساهمة المشروع في تحقيق النتائج المرجوة.
- إجراء البحث والتحقق من جدوى المشروع، وعدم الحاجة إلى إنهائه بسبب تكرار أعماله أو عدم جدواه استراتيجياً.



4ـ تحديد وتقييم ومراجعة عوامل نجاح المشروع الحرجة:



يلزم الفرد أو مدير المشروع أن يكون قادرا على تحديد وتمييز وتفسير وترتيب الأولويات لعوامل النجاح الحرجة **critical success factors (CSFs)**، حيث أن تلك العوامل ذات ارتباط مباشر بأهداف الأعمال أو المنظمة، وحيث أن تحقيق المنفعة من المشروع يقتضي تحقيق أهداف الأعمال الفنية والتشغيلية، وذلك بالنتيجة يقتضي نجاح المنظمة ككل. وقد يطرأ بعض التغييرات على المشروع أو العاملين، أو على عوامل النجاح الحرجة، لذلك يكون على مدير المشروع تقييم هذه العوامل بشكل دوري، والتحقق من جدواها وواقعيتها، وإجراء التغييرات التي تلزم. **ولضمان ذلك على مدير المشروع اجراء التالي:**

قياسات الكفاءة:

- تطوير واستنتاج عوامل نجاح المشروع CSFs لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- استخدام عوامل النجاح المحددة الرسمية CSFs في المواءمة الاستراتيجية، وكذلك في أي سياق ذي علاقة.
- إشراك المرؤوسين والمعنيين في تطوير عوامل نجاح المشروع CSFs (إدارة التحكم التفاعلي - الأهداف الممتدة).
- استخدام عوامل النجاح المحددة الرسمية CSFs في المواءمة داخل المشروع.
- استخدام عوامل النجاح المحددة الرسمية CSFs في إدارة المعنيين.
- استخدام عوامل النجاح المحددة الرسمية CSFs في التحفيز والمكافأة والتحفيز.
- إعادة تقييم عوامل النجاح CSFs وواقعيتها من مستويات استراتيجية أعلى.



5 ـ تحديد وتقييم ومراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية:

يكون الفرد أو مدير المشروع قادرا على إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs الخاصة بعوامل نجاح المشروع CSFs. وتعد مؤشرات الأداء الرئيسية جوهر نظام إدارة الأداء performance management systems، وتستخدم في قياس ومتابعة تنفيذ عوامل النجاح للمشروع. وعادة ما يتم تحديد مؤشرات الأداء مسبقا من خلال المنظمة، أو يتم تطويرها بواسطة مدير المشروع باستخدام أفضل الممارسات في المجال. ويمكن أن تكون مؤشرات الأداء المستخدمة من نوع مؤشرات متقدمة (leading kpi) أو مؤشرات متأخرة (lagging kpi)، وذلك لعرض ومتابعة حالة الأداء. وقد تتغير هذه المؤشرات خلال المشروع بسبب طبيعة المشاريع وما يحيط بها من عوامل، بالإضافة إلى ما قد يطرأ من تغيرات على المعنيين بالمشروع. لذا يجب على مدير المشروع بشكل دوري فحص وتقييم واقعية وأهمية مؤشرات الأداء - وعند الضرورة - يجب عليه إجراء التغييرات المطلوبة. أيضا يجب أن تتضمن مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs بعض الجوانب الإنسانية، كتلك التي تتعلق بتحفيز الموظفين وتعزيز مهارات التواصل، وكذلك تطوير المهارات للأفراد مما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمنفعة. وبالإضافة لما سبق؛ يجب أن تغطي مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs بعض الجوانب الأخرى: كالالتزام بعمليات الحوكمة والدعم مثل: صنع القرار، وإعداد التقارير، والحصول على الموارد والإجراءات الإدارية، والامتثال بالمعايير واللوائح والقيم والثقافة على مستوى المنظمة أو المجتمع الذي تعمل فيه.

ولضمان ذلك على مدير المشروع اجراء التالي:

قياسات الكفاءة:

- تطوير واستنتاج مؤشرات أداء KPI (أو مجموعة من مؤشرات الأداء KPIs) لكل عامل نجاح حاسم CSFs.



- تحديد مقاييس الأداء التي ستستخدم، سواء كانت مؤشرات متقدمة (leading kpi) أو مؤشرات متأخرة (lagging kpi)، ووقت القياس لكل مؤشر.
- استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs في أنشطة إدارة الأداء الاستراتيجي.
- استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs في التأثير على المعنيين بالمشروع.
- استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs في خطط تطوير الأفراد.
- استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs في تطوير نظام الحوافز والمكافآت.
- إعادة تقييم مكونات المشروع باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية وأداء إدارة تحقيق الفوائد.

4.2. الحوكمة والهياكل والعمليات

Governance, structures and proceses



يساعد عنصر كفاءة الحوكمة والهياكل والعمليات في فهم ومواءمة المشاريع مع الهياكل والأنظمة والعمليات القائمة في المنظمة، والتي تقدم الدعم للمشاريع، وتؤثر على طريقة تنظيمها وتنفيذها وإدارتها. وتتضمن حوكمة وهياكل وعمليات المنظمة **أنظمة مؤقتة** (مثل المشاريع)، **وأنظمة دائمة** (مثل أنظمة إدارة البرامج، والأنظمة المالية، وأنظمة إعداد التقارير)، ويمكن أن تشكل هذه الأنظمة مكونات المشروع.. **ويهدف** عنصر الكفاءة هذا إلى تمكين الفرد من المشاركة والإدارة الفعالة لأثر الحوكمة والهياكل والعمليات على المشاريع.



تعد الهياكل والعمليات جزءا أساسيا من نظام **الحوكمة** في أي منظمة، وتُفَسّر المواءمة -مع كفاءة الحوكمة والهياكل والعمليات- بأنها: القدرة على الاستخدام الصحيح للقيم والأدوار والمسؤوليات والعمليات والسياسات الموضوعة في المنظمة؛ لضمان تحقيق أهداف المشاريع والإستراتيجيات المؤسسية. كما تتطلب إدارة المشاريع فهمًا للأنواع المختلفة من المبادرات وآليات عمل المنظمة، بالإضافة إلى المنافع المتوقعة من إدارة المشاريع بما يتماشى مع الهياكل والعمليات التنظيمية القائمة، ويتوافق مع العمليات الدائمة المرتبطة بإدارة المشروع أيضاً. وتمتلك معظم المنظمات الموجهة نحو المشاريع أنواعًا مختلفة من الهياكل والعمليات الداعمة للمشاريع؛ لذا يُطلب من مدير المشروع إظهار الفِطنة تجاه الحوكمة والعمل ضمن الهياكل والعمليات القائمة مع الأخذ بالاعتبار أن بعض المشاريع قد ينتج منها تغييرات في الهياكل والعمليات.

ومن الأمثلة على الهياكل والعمليات الداعمة للمهام التنفيذية: الموارد البشرية (HR)، وتكنولوجيا المعلومات (IT)، كذلك في المنظمات ذات النضوج العالي في إدارة المشاريع يمكن أن بعض المشاريع قد ينتج منها تغييرات في الهياكل والعمليات. ومن الأمثلة على الهياكل والعمليات الداعمة للمهام التنفيذية: الموارد البشرية (HR)، وتكنولوجيا المعلومات (IT)، كذلك في المنظمات ذات النضوج العالي في إدارة المشاريع يمكن أن يقدم مكتب إدارة المشاريع (PMO) الدعم. وتتضمن هذه الكفاءة القدرة على مراجعة وتطبيق الملاحظات والدروس المستفادة من المشاريع السابقة على الهياكل والعمليات والحوكمة، وهنا يجب أن يُدرك أن من أهم التحديات التي قد تواجه مدير المشروع هو قدرته على تحقيق التوازن بين استخدام الهياكل والعمليات الإجبارية والاختيارية لتحقيق التأثير الأمثل والاستفادة من المشروع.



المعارف المرتبطة بالكفاءة	
Basic principles and characteristics of management by projects.	المبادئ الأساسية وخصائص الإدارة من خلال المشاريع.
Basics of portfolio management.	أساسيات إدارة المحافظ.
Basics of programme management.	أساسيات إدارة البرامج.
Basics of organisational design and development.	أساسيات التصميم والتطوير المنظمي.
Formal organization and informal interrelationships of project, programe and portofolio management (staff, line, etc) in the organization.	التنظيم الرسمي وغير الرسمية للعلاقات في المشاريع والبرامج والمحافظ في المنظمات.
Governance.	الحوكمة.
Organisation and business theories.	التنظيم ونظريات الإدارة.

القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة	
Leadership.	القيادة.
Reporting, monitoring and control.	المراقبة والتحكم وإصدار التقارير.
Communication planning and executing.	تخطيط الاتصالات والتنفيذ.
Design thinking.	التفكير التصميمي.[١]

[١]: التفكير التصميمي: عمليات مستخدمة لبحث المشاكل الغامضة، واكتساب المعلومات، وتحليل المعارف، وطرح الحلول، في مجالَي التصميم والتخطيط



عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة بالكفاءة	
جميع عناصر (CEs) الكفاءة المنظورية الأخرى.	All other perspective CEs.
الممارسة 1: التصميم.	Practice 1: Design
الممارسة 5: المنظمة والمعلومات.	Practice 5: Organisation and information;
الممارسة 7: المالية.	Practice 7: Finance;
الممارسة 8: المصادر.	Practice 8: Resources;
الممارسة 9: الشراء.	Practice 9: Procurement;
الممارسة 10: التخطيط والتحكم.	Practice 10: Plan and control.
الممارسة 13: التغيير والتحول.	Practice 13: Change and transformation.

مؤشـرات الكفاءة الرئيسـية
Key competence indicators

4. 3. 2. 1 معرفة مبادئ إدارة المشاريع وطرق تنفيذها:



يدرك الفرد أو مدير المشـروع مفاهيم المشـروع والإدارة من خلال عمله بالمشـاريع، ويمكنه تمييز الاختلاف بين الأنواع المختلفة لإعدادات المنظمة (مثل المؤسسـات التنظيمية أو المصفوفية أو المشـاريعية الموجهة)، ويتعرف على طرق مواءمة الأداء على النحو .



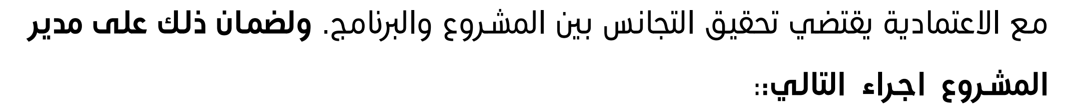
الأمثل مع الإعداد التنظيمي الحالي. ويكون على الفرد أن يشـرح الخصائص والمبادئ التي تسـتند إليها الإدارة بالمشاريع، وكذلك إنشاء بيئة موجهة نحو المشروع. بالإضافة إلى ذلك يكون على الفرد فهم النضج المؤسسي الموجه نحو المشاريع الذي يشـمل الكفاءات التنظيمية، وكفاءات المشـروع والبرنامج والكفاءات الفردية. **ولضمان ذلك على مدير المشـروع اجراء التالي:**

- المعرفة بمبادئ إدارة المشـاريع العملية ومفاهيمه وأساسـياته.
- فهم الهياكل الوظيفية والمشـاريعية والمصفوفية.
- ممارسـة مفهوم الإدارة من خلال المشـاريع.
- فهم الإدارة من خلال المشـاريع داخل المنظمة.
- فهم وتحديد مستوى النضج الحالي للمنظمة.

4. 3. 2. 2. معرفة وتطبيق مبادئ إدارة البرامج:



في حال كان المشروع جزءًا من برنامج، يجب على مدير المشـروع المواءمة مع البرنامج ومعرفة كيف يتم تنفيذ مبادئ إدارة البرنامج في المنظمة، ثم عليه القيام بتحليل الاعتمادية والارتباط بين المشـروع والبرنامج، وكذلك بين المشـاريع المختلفة داخل البرنامج من حيث المدخلات والأهداف والنتائج وما إلى ذلك. حيث أن التعامل مع الاعتمادية يقتضي تحقيق التجانس بين المشـروع والبرنامج. **ولضمان ذلك على مدير المشـروع اجراء التالي:**:



- فهم خصائص البرنامج (الأهداف، المدخلات، المخرجات، النتائج، المنافع).
- فهم إدارة البرنامج.



4. 3. 2. 3. معرفة وتطبيق مبادئ إدارة المحافظ:

يكون على مدير المشروع فهم الطريقة التي يتم بها إدارة المحفظة في المنظمة، ويتضمن ذلك فهم مدخلات ومخرجات المحفظة ومعاييرها وتأثير المشروع عليها، وقد يمكن ذلك الفهم مدير المشروع من اكتشاف بعض المعوقات والقيود داخل المحفظة؛ ليتم أخذها بالاعتبار من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد. ومن أجل التأثير بشكل إيجابي يجب على مدير المشروع تفعيل وتوجيه قنوات الاتصال مع إدارة المحفظة، كما أن عليه الإلمام بأشكال التواصل العمودية (على سبيل المثال مع مدير البرنامج أو اللجنة التوجيهه)، والأفقية (على سبيل المثال مع مدراء مشاريع آخرين، أو فرق مشاريع أخرى)، وذلك لتحقيق التنسيق الأمثل مع البرنامج أو المحفظة؛ **ولضمان ذلك على مدير المشروع اجراء التالي:**

- فهم خصائص المحفظة - عوامل النجاح الحرجة (CSFs) ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).
- تعريف مفهوم إدارة محفظة (الهياكل التنظيمية والعمليات).
- اجراء تواصل ناجح ضمن نطاق المحفظة.

2. 4. إجراءات الدعم:



يستطيع مدير المشروع الحصول على الدعم بأشكال متعددة، سواء من مكتب المشاريع أو أي جهة أخرى، وذلك فيما يتعلق بالتنظيم والتخطيط وإعداد التقارير وإدارة الاجتماعات والوثائق وما إلى ذلك، ويجب أن يتعرف مدير المشروع على الأشخاص المعنيين بتقديم الدعم، ويقيم معهم علاقات جيدة بما يضمن ذلك.



ولضمان ذلك على مدير المشروع اجراء التالي::

- فهم الأفراد والعمليات والإجراءات والخدمات الخاصة بتقديم الدعم.
- الاستفادة بفعالية من دعم المنظمة المالكة للمشروع.
- إنشاء العلاقات مع الجهات الداعمة للمشروع والمحافظة عليها.
- إعداد تقارير المشروع النموذجية الخاصة بالمنظمة باستخدام أدوات وطرق منا سبة .

4. 3. 2. 5. مواءمة المشروع مع آليات صنع القرار وإصدار التقارير ومتطلبات الجودة:



يعتمد نجاح المشروع إلى حد كبير على القرارات التي تُتخذ في التوقيت المناسب وعلى المستوى الإداري المناسب؛ لذا يجب عند إعداد أي قرار وقبوله أن يتم التوثيق والتعميم قبل تطبيقه على أرض الواقع. وعادة يكون لصنع القرار بالمنظمات إجراءات وقواعد خاصة، ومسؤوليات أعلى من مستوى سلطة الفرد. لذلك يجب على مدير المشروع معرفة آليات صنع القرار وعملياته، ولديه الإمكانية لمواءمة المشروع مع هذه القرارات. كما يجب عليه إصدار التقارير الدورية التي تعرض حالة التنفيذ، وأثر القرارات على المشروع، وذلك من أجل تعزيز ثقة المعنيين بالمشروع. ومن المهم أن يأخذ مدير المشروع في اعتباره أطر ضمان الجودة الخاصة بالمنظمة، وكذلك احتياجات المعنيين خلال إعداد هذه التقارير، مثل: طبيعة المعلومات، طريقة التسليم، آلية الإبلاغ. **ولضمان ذلك على مدير المشروع اجراء التالي:**

- تحديد إجراءات وقواعد اتخاذ القرار الذي يتجاوز صلاحية مدير المشروع و مسؤو ليا ته .



- مواءمة اتصالات المشاريع مع احتياجات المنظمة الدائمة.
- إعداد التقارير النموذجية الخاصة بالمنظمة لما يتعلق بالمشروع باستخدام الأدوات والطرق مناسبة.
- تطبيق معايير ضمان الجودة لتقارير المشروع في المنظمة.

4. 3. 2. 6. مواءمة المشروع مع إجراءات وعمليات الموارد البشرية:



تأمن إدارة الموارد البشرية دعمًا متعدد الأوجه للمشروع في التعاقد والتوظيف المؤقت، والتدريب والرواتب والحوافز، وإدارة الضغوط ورفاهية الموظفين وأساليب التعامل معهم. وترسيخ العلاقة بين إدارة المشروع وإدارة الموارد البشرية يضمن للمشروع تأمين الموارد البشرية اللازمة وجودتها. **ولضمان ذلك على مدير المشروع اجراء التالي:**

- الاعتماد على إدارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب ومنحهم الصلاحية في ذلك.
- ضبط حدود العلاقة بين التنظيمات المؤقتة (المشاريع) وإدارة الموارد البشرية.
- تأسيس العلاقات مع إدارات الموارد البشرية والمحافظة عليها.
- الاعتماد على إدارات الموارد البشرية في تأمين التدريب والتطوير للازم للأفراد.

4. 3. 2. 7. مواءمة المشروع مع عمليات وإجراءات الإدارات المالية

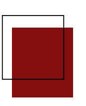
الإدارات المالية في المنظمة علاقتها بإدارة المشاريع مستمرة طوال عمر المشروع حيث تقوم الإدارات المالية بدعم المشاريع وفق قواعد وإجراءات ومبادئ توجيهية إلزامية. وتُعد معرفة هذه القواعد أمر بالغ الأهمية لمدير المشروع وذلك ليضمن فعالية، ونجاح التمويل والمراقبة المالية والتقارير. وتلعب الإدارات المالية في المنظمات دور



داعما للمشاريع حيث تقدم مجموعة متنوعة من الفوائد لمدير المشروع حول الحصول على التمويل وإدارة الموارد المالية وإعداد تقاريرها وتوزيع السيولة ومراقبتها.

يلزم مدير المشروع المعرفة بالنماذج المالية المختلفة التي تستخدمها المنظمة، يمكنه الاستفادة من علاقته في هذه الإدارة للحصول على الدعم في ذلك. **ولضمان ذلك على مدير المشروع اجراء التالي:**

- معرفة الإجراءات والعمليات المالية وضوابطها.
- التمييز بين الخدمات الإجبارية والاختيارية التي تقدمها الإدارات المالية وضوابطها.
- مراقبة فعالية استخدام القواعد والمبادئ التوجيهية للخدمات المالية.
- التواصل وكتابة التقارير المالية الكمية عن حالة المهام المالية.



4.3. الامتثال والمعايير واللوائح

Compliance, standards and regulations



تصف كفاءة الامتثال والمعايير واللوائح كيف يمكن لمدير المشروع تحقيق التوازن مع القيود التي على مشروعه، سواء كانت داخلية ضمن المنظمة، أو خارجية ضمن النطاق المحيط بالمنظمة. ومعنى «الامتثال»: هو الالتزام بمجموعة محددة من المعايير، حيث تُجَسّد متطلبات الامتثال على أكثر من مستوى، منها ما يكون طوعياً اختيارياً غير رسمي، ومنها ما يكون إلزاميا رسميا. وتتأثر إدارة المشاريع وطريقة تنظيمها بشكل مباشر بتلك المتطلبات. ويمكن أن تتضمن معايير ولوائح الامتثال: المتطلبات التشريعية، واللوائح والعقود والاتفاقيات، والملكية الفكرية وبراءات الاختراع، والصحة والسلامة والأمن وحماية البيئة وغير ذلك من معايير مهنية.





الهدف من كفاءة « الامتثال واللوائح» هو تمكين مدير المشروع من إدارة ومواءمة المعايير واللوائح ذات الصلة والتأثير، سـواء من داخل المنظمة أو من مصادر أخرى ذات علاقة بالمنظمة. و**تواجه المشاريع** عادة قيودًا ومتطلبات مختلفة خلال عملية تطوير منتج أو خدمة، وذلك بالتزامن مع تأثير العمليات التشغيلية على إدارة المشروع، وقد تكون هذه القيود مرتبطة بالموقع الجغرافي الذي ينفذ فيه المشروع، أو بظروف اجتماعية معينة، أو مهنية من خارج المنظمة، مثل القوانين والمعايير والأنظمة. لذلك على مدير المشروع تحليل نطاقه ومكوناته، والبحث عن المعايير واللوائح ذات علاقة لاعتبارها مخاطر أو فرص محتملة، ويكون ذلك في مراحل مبكرة من عمر مشروعه، وقد يؤثر الامتثال بالمعايير واللوائح على الهياكل التنظيمية والعمليات في المشروع، كما أن بعض مدراء المشاريع قد يختار اعتبار بعض هذه القيود جزءًا من نطاق المشروع أو متطلبات التنفيذ.

المعارف المرتبطة بالكفاءة	
Law regulation systems involved	الأنظمة الخاصة بتنظيم القوانين المعنية.
Autonomous professional regulation	التنظيم المهني المستقل.
Professional standards and norms, e.g. IPMA standards;	المعايير والقواعد المهنية، على سبيل المثال معايير IPMA.
ISO standards (e.g. ISO21500 guidance on project management or other standards of ISO/TC258).	معايير ISO (مثل إرشادات ISO21500 حول إدارة المشروع أو معايير أخرى من ISO / TC258).
Sustainability principles	مبادئ الاستدامة.
Benchmarking theory;	نظرية المقارنات المعيارية.[2]
Benchmarking tools and methods;	أدوات وطرق المقارنات المعيارية.
Knowledge management.	إدارة المعارف.
Codes of ethics.	السلوكيات المهنية الأخلاقية.
Codes of business conduct;	السلوكيات المهنية الأخلاقية في مجال الأعمال.
Differences between law theories.	الاختلافات بين نظريات القانون.

[2]: نظرية المقارنة المعيارية: مقارنة مقاييس الأداء مع المقاييس المعيارية مع الأخذ بعين الاعتبار الجودة والوقت والتكلفة.

القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة	
التفكير النقدي.[3]	Critical thinking;
إجراء المقارنات المعيارية.	Benchmarking;
مواءمة المعايير مع تنظيمات محددة.	Adapting standards to specific organisations;
الاتصال بالمعايير واللوائح.	Communicating standards and regulations
القيادة بتجسيد القدوة.	Leading by example
عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة بالكفاءة	
جميع عناصر (CEs)المنظورية الأخرى.	All other perspective CEs
الشخصية 5: القيادة.	People 5: Leadership;
الشخصية 9: التفاوض.	People 9: Negotiation.
الممارسة 1: التصميم.	Practice 1: Design.
الممارسة 2: المتطلبات والأهداف.	Practice 2: Requirements and objectives.

[3]: التفكير النقدي: أو التحليل النقدي هو «تفكير منطقي يعتمد على النقد من خلال إطلاق أحكام منطقية واضحة خلال عملية التفكير الناقد، ويتضمن التفكير النقدي ستة مهارات حيوية: حل المشاكل، والتحليل، وخلق التفكير، والتفسير، والتقييم، والمنطق. هذه المهارات يزيد الطلب عليها كلما تحول العالم إلى «اقتصاد الأفكار». وحسب مجلة (فوربس) فإن ٧٠٪ من خريجي الجامعات يعتقدون أن عليهم التحلي بالتفكير النقدي ليتمكنوا من النجاح في عملهم، وقرابة ثلث الموظفين يوافقون على هذه الرؤية.



Practice 2: Organization and information.	الممارسة 5: التنظيم والمعلومات.
Practice 6: Quality.	الممارسة 6: إدارة الجودة.
Practice 11: Risk and opportunity.	الممارسة 11: إدارة المخاطر والفرص.

مؤشرات الكفاءة الرئيسية
Key competence indicators

4. 3. 3. 1. التأكد من توافق المشروع مع التشريعات ذات العلاقة:



يجب أن يكون مدير المشروع على معرفة بالسياسات القانونية والتشريعية للمنظمة، وكذلك للهيئات التشريعية من خارج المنظمة، وأن يعمل على الالتزام بها خلال التنفيذ، وعليه أيضا أن يحدد التشريعات القانونية (مثل التشريعات المدنية أو الجنائية والأنظمة العمالية والملكية الفكرية.. إلخ) التي عليه التوافق معها، وكذلك أنشطة المشروع التي لها متطلبات أو اشتراطات قانونية خاصة. وقد تظهر خلال مراحل المشروع بعض القضايا أو الأحداث التي تتطلب من مدير المشروع الحصول على الاستشارات القانونية. **ولتحقيق ذلك يكون على مدير المشروع تطبيق التالي:**

- معرفة النطاق القانوني للعمل والمشروع.
- تحديد اللوائح القانونية ذات العلاقة.
- تحديد المخاطر القانونية من اللوائح ذات العلاقة واستشارة الخبراء.
- تضمين الهيئات والوكالات القانونية واعتبارها ضمن قائمة المعنيين.
- مواءمة أعمال التوريدات مع اللوائح القانونية.



4. 3. 3. 2. التأكد من توافق المشروع لوائح الصحة والسلامة والأمان والبيئة (HSSE):

يكون على مدير المشروع أولا تحديد لوائح الصحة والسلامة والأمن والبيئة (HSSE) ذات العلاقة بالمشروع. بعد ذلك يجب عليه تحديد المشاكل المحتملة التي تتعلق بالصحة، والسلامة، والأمن، والبيئة. ثم يقوم بتحديد تأثير تلك المشاكل المحتملة على أنشطة أو مخرجات المشروع. أخيرا عليه أن يقوم بتطبيق التدابير اللازمة لمواجهة تلك المشاكل المحتملة. وعليه خلال ذلك أن يحقق التوازن بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمشروع؛ لضمان تلبية متطلبات المشروع واستدامة مخرجاته. **ولتحقيق ذلك يمكن اتباع الإجراءات التالية:**

- تحديد لوائح الصحة والسلامة والأمن والبيئة ذات العلاقة بالمشروع.
- تحديد النطاق المرتبط من المشروع في مجالات الصحة، والسلامة، والأمن، والبيئة.
- تحديد المخاطر والمشاكل محتملة الوقوع وفق المعايير المحددة في مجالات الصحة، والسلامة، والأمن، والبيئة.
- توفير البيئة الصحية الآمنة لأعضاء فريق المشروع.
- تطبيق لوائح الصحة والسلامة والأمن والبيئة من أجل استدامة المشروع.

4. 3. 3. 3. التوافق مع القواعد السلوكية واللوائح المهنية ذات العلاقة:

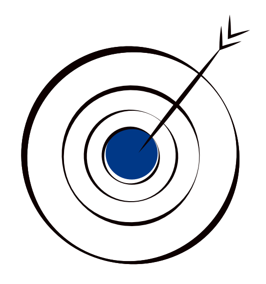
يجب أن يكون لدى مدير المشروع القدرة على تحديد لوائح السلوك المهنية ذات العلاقة بنطاق العمل للمشروع. حيث أن لكل مجال قواعد سلوكية محددة (قواعد أخلاقية مهنية، عادة تكون مكتوبة في وثائق



رسمية) وقد تكون تلك السلوكيات محددة بالقانون، وذلك يكون جليًا في عمليات التوريد للمنظمة والمشروع، وقد يترتب على معرفة تلك القواعد السلوكية مخاطرة كبيرة. **وهنا يكون على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- معرفة قواعد السلوك التجاري ذات العلاقة بالمشروع.
- معرفة التنظيمات المهنية ذات العلاقة بمجال المشروع مثل: تنظيمات الإدارة العامة والمدنية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية.. إلخ.
- التأكيد على اتباع الأخلاقيات والمثاليات لتلك القواعد السلوكية.
- مواءمة كافة ممارسات وأعمال التوريدات مع قواعد السلوك والأخلاقيات ا لمهنية .
- العمل على عدم انتهاك تلك القواعد السلوكية والأخلاقيات المهنية من قبل أعضاء فريق المشروع.

4. 3. 3. 4. التوافق مع أساسيات وأهداف الاستدامة للمشروع:

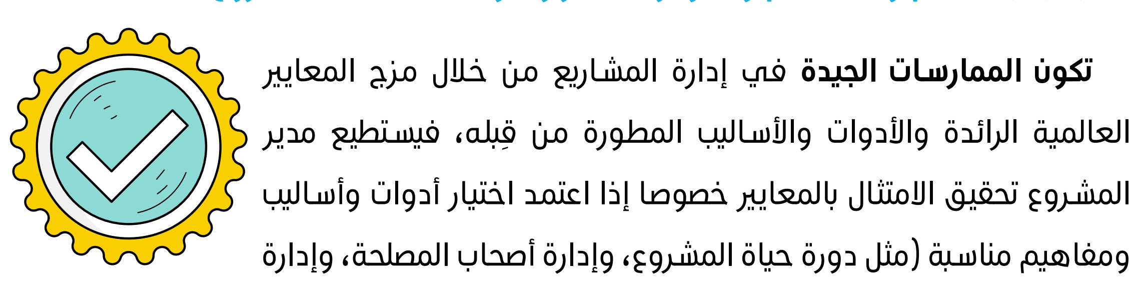


امتدادا لمسؤوليات مدير المشروع؛ عليه تقييم أثر المشروع على البيئة والمجتمع المحيط، وعليه التوصية بتطبيق التدابير اللازمة للحد من أي نتائج أو آثار سلبية، من خلال اتباع المبادئ التوجيهية والقواعد الخاصة باستدامة مخرجات المشروع في المنظمة أو المجتمع الأوسع، وهنا يجب على مدير المشروع أن يعمل على تحقيق توازن عملي بين متطلبات المجتمع والمؤثرات البيئية والاقتصادية، مع الأخذ بالاعتبار أن مقاييس الاستدامة قد تختلف باختلاف المنظمة والثقافة والبلد.

ولتحقيق ذلك يمكن اتباع التالي:

- تحديد آثار المشروع الاجتماعية والبيئية.
- ربط مخرجات المشروع مع أهداف الاستدامة.
- مواءمة أهداف المشروع مع الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالاستدامة.
- العمل على الموازنة بين المتطلبات المجتمعية والبيئة والاقتصادية، وعمليات ومخرجات المشروع.
- تشجيع التطوير والاستخدام للتقنيات الصديقة للبيئة.

4. 3. 3. 5. تقييم واستخدام وتطوير معايير وأدوات المهنية للمشروع:



تكون الممارسات الجيدة في إدارة المشاريع من خلال مزج المعايير العالمية الرائدة والأدوات والأساليب المطورة من قِبله، فيستطيع مدير المشروع تحقيق الامتثال بالمعايير خصوصا إذا اعتمد اختيار أدوات وأساليب ومفاهيم مناسبة (مثل دورة حياة المشروع، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة المخاطر، إلخ). لذلك يجب على مدير المشروع العثور على أفضل طريقة لإدارة مشروعه باستخدام أعلى المعايير المهنية، وإجراء التحسين عليها بما يتوافق مع مشروعه.

ولتحقيق ذلك على مدير المشروع اتباع التالي:

- تحديد واستخدام المعايير المناسبة.
- تحديد المعيار والتعامل مع يترتب من استخدامها من المخاطر المتوقعة.
- تحديد واستخدام أفضل الممارسات في إدارة المشاريع.
- تطوير وتنفيذ معايير وممارسات مخصصة في إدارة أعضاء فريق المشروع.



4. 3. 3. 6. التقييم وإجراء المقارنات المعيارية لتحسين كفاءة إدارة المشاريع بالمنظمة:

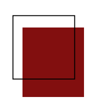
عنصر كفاءة إدارة المشروع هو: عبارة عن عملية تحسين مستمر من خلال إجراء المقارنات المعيارية على عمليات إدارة المشروع في المنظمة، مع الممارسات التي تم تحديدها على اعتبار أنها ممارسة جيدة، فمدير المشروع عليه أن يسعى بشكل مستمر إلى تطوير كفاءته في إدارة المشروع. وغالبًا ما يمكن تحديد الممارسات الجيدة على أنها تلك التي تُطبق في المنظمات ذات المستوى العالمي، أو التي يتم الترويج لها كأفضل أداء في إدارة المشاريع، أو تلك التي فازت بجوائز إدارة المشاريع المعترف بها دوليًا (مثل جائزة IPMA الدولية لتميز المشاريع). تهدف المقارنات المعيارية إلى تحقيق التفوق في إدارة المشاريع من خلال اكتساب المعرفة الفنية التي لدى المنظمات الرائدة في المجال. ويمكن لتحقيق ذلك اتباع نموذج مرحلي للمعايير التنظيمية، يحدد النضج والكفاءة التي على المنظمة الوفاء بها من أجل الوصول إلى مستوى النضج المطلوب. ويمكن إجراء المقارنة المعيارية داخليا ضمن نطاق المنظمة، أو على أساس تنافسي مع منظمات منافسة بنفس المجال، ويمكن أن يكون على أساس وظيفي عام (مؤسسة غير منافسة، ولكنها في نفس المجال). وحتى يستطيع مدير المشروع تقديم التوصيات والتحسينات التنظيمية لابد أن يملك المعرفة في عمليات إدارة المشاريع والهياكل الإدارية التي تؤثر فيها، وفي حالة نجاح توصياته عليه نشر وتعميم تلك التجربة في المنظمة.

ولتحقيق ذلك يمكن اتباع التالي:

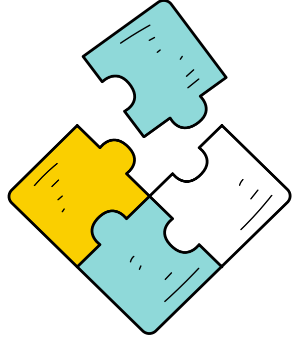
- تحديد وتقييم مناطق الضعف في الكفاءة بالمنظمة.
- إجراء المقارنات المعيارية على مناطق الضعف.



- تحديد أساس المقارنات المعيارية وأفضل الممارسات.
- مقارنة الأداء الحالي مقابل أفضل الممارسات.
- تحديد التحسينات المطلوبة.
- تنفيذ التحسينات المطلوبة وتقييم المنافع المكتسبة.
- نشر المعرفة المكتسبة من هذه التجربة في المنظمة.



4.4. السلطة والاهتمام Power And Interest



تصف كفاءة «السلطة والاهتمام» كيف يمكن لمدير المشروع فهم المصالح والاهتمامات الشخصية والجماعية "غير الرسمية" لدى المعنيين من أجل الحصول على السلطة التي تتطلبها إدارة المشروع. كما تصف كيف يمكن التأثير على الآخرين بطريقة غير رسمية من خلال معرفة طموحاتهم ومصالحهم الشخصية والجماعية وعلاقتها بنطاق المشروع. ويختلف **التأثير غير الرسمي** عن **التأثير الرسمي** الناشئ من الاستراتيجية، أو من المعايير واللوائح ذات العلاقة. **والغرض من عنصر هذه الكفاءة:** هو تمكين الفرد من الحصول على القوة والاهتمام باستخدام التقنيات المناسبة، من أجل تحقيق رضا أصحاب المصلحة ضمن القيود الزمنية والمالية المحددة مسبقا.



وتُعرف **القوة power** بأنها: القدرة على التأثير في سلوك الآخرين. وهنا يجب أن ندرك أن جزءا كبيرا من القوة يتحقق بطرق غير رسمية من خلال القدرة على التأثير على طموحات وتطلعات ومصالح الآخرين، وهذا الجزء من القوة لا يكون ظاهرا على الوثائق الرسمية التي تعرض الأدوار والهياكل والعمليات للمنظمة، فهو في الغالب مرتبط بطموحات ومصالح شخصية. وبغض النظر عن الجوانب الشخصية والقيم الثقافية فإن لكل شخص أسلوبه وشخصيته التي يستطيع مدير المشروع من خلال التأثير عليها أن يستفيد بها في إدارة مشروعه. ويُعرف **الاهتمام interest** بأنه: عامل جذب لموضوع معين أو نتيجة مرغوبة، مثل الرغبة بتحقيق شيء أو حدوث موقف معين أو عكس ذلك، وهنا يجب أن يدرك مدير المشروع أن قدرته على التأثير على مستوى الأفراد ينعكس مباشرة على التأثير في المجموعات وفرض نفوذه عليهم.





المعارف المرتبطة بالكفاءة	
Formal organisation (staff, line, etc) versus informal structures.	الهيكل الإداري الرسمي (الموظفون، إدارات، إلخ) مقابل الهياكل غير الرسمية.
Informal decision-making processes.	عمليات صنع القرار غير الرسمية.
Formal and informal power and influence.	النفوذ والسلطة الرسمية وغير الرسمية.
Difference between power and authority.	الفرق بين السلطة والنفوذ.
Reach of influence.	مدى تأثير النفوذ.
Sources of interests.	مصادر الاهتمام.
Conformity.	الامتثال.
Bases of power.	أسس القوة.
Project psychology.	علم النفس المشروع.
Project psychology.	علم النفس المشروع.
Organisational culture and decision-making.	الثقافة التنظيمية واتخاذ القرار.
Power theories.	نظريات القوة.



القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة	
Observing and analyzing psychological process-es;	مراقبة وتحليل العمليات النفسية.
Recognising and using influence.	التعرف على النفوذ واستخدامه.
Using power when appropriate.	استخدام القوة عند الحاجة.
Discovering values.	استكشاف القيم.
Revealing stakeholders' interests.	التعرف على اهتمامات أصحاب المصلحة/ المعنيين.

عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة بالكفاءة	
All other perspective CEs.	جميع عناصر (CEs)المنظورية الأخرى.
People 2: Personal integrity and reliability.	الشخصية 2: النزاهة الشخصية والموثوقية.
People 3: Personal communication.	الشخصية 3: الاتصالات الشخصية.
People 4: Relationships and engagement.	الشخصية 4: العلاقات والمشاركة.
Practice 5: Leadership.	الممارسة 5: القيادة.
Negotiation.	الممارسة 9: التفاوض,
Practice 1: Design.	الممارسة 1: التصميم.
Practice 12: Stakeholders.	الممارسة 12: أصحاب المصلحة/ المعنيين.

مؤشرات الكفاءة الرئيسية
Key competence indicators

4. 3. 4. 1. تقييم الطموحات والمصالح الشخصية وتأثيرها المحتمل على المشروع:

لدى جميع الأشخاص أهداف وطموحات خاصة، ولديهم أيضا اهتمامات خاصة تجاه المشروع. وعادة ما يكون جزء من طموحاتهم واهتماماتهم متوافق مع وضعهم الرسمي وصفتهم الإدارية في المنظمة، أي أن أداء المهام المطلوبة منهم رسميًا قد يساعد في تحقيق طموحاتهم واهتماماتهم، وفي بعض الأحيان تتجاوز طموحاتهم واهتماماتهم تلك الصفة أو تتعارض معها. على مدير المشروع دائما امتلاك القدرة على تحديد الطموحات والمصالح للأشخاص سواء من أصحاب المصلحة، أو أعضاء الفريق، أو الزملاء، أو المعنيين بشكل عام وذلك لتسهيل العمل معهم. و**لتحقيق ذلك يمكن اتباع الخطوات التالية:**

- معرفة وتقييم الطموحات والاهتمامات للأشخاص أو المجموعات ذات العلاقة.
- معرفة وتقييم الاختلاف بين الاهتمامات والأهداف الشخصية، والاهتمامات والأهداف للمنظمة.

4.3. 4. 2. تقييم التأثير غير الرسمي المحتمل للأفراد والجماعات على المشروع:

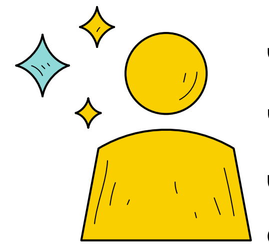
يجب التفريق بين التأثير الرسمي وغير الرسمي. فالشخصيات تختلف في التأثير، وبغض النظر عن السلطة الشرعية (الرسمية) هناك أشكال متعددة للسلطة، مثل سلطة التعاون، والمكافأة، والمرجعية، والخبرة.



ولأن العلاقات هي أساس القوة الإدارية؛ فإن التأثير على القرارات من خلال استخدام العلاقات الشخصية هو أحد الطرق الشائعة والفعالة. وعادة تتباين قدرة الأشخاص أو المجموعات في التأثير على القرارات، حيث لكل شخص أو مجموعة تأثيرهم الخاص الذي على مدير المشروع معرفته. **ولتحقيق ذلك يمكن اتباع التالي:**

- معرفة وتقدير تأثير وقوة الأفراد والمجموعات على المشروع.
- القدرة على تمييز الانتماءات والعلاقات الجماعية.

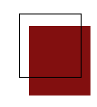
4. 3. 4. 3. تقييم شخصيات وأنماط عملها وتوظيف ذلك لصالح المشروع:



على مدير المشروع معرفة الاختلافات والفروقات لدى الأفراد والمجموعات، حيث لكل فرد طريقته الخاصة والفريدة، وذلك يتأثر بالعوامل الثقافية، وقد يكون لدى الأشخاص المختلفين نفس الطموح أو الاهتمامات، ومع ذلك يكون لكل منهم طريقته وأسلوبه في استخدام نفوذه، حتى لو ظهر التشابه في سلوكهم. **ولتحقيق ذلك يمكن اتباع التالي:**

- معرفة وتحديد الاختلافات بين النمط السلوكي والشخصية.
- معرفة وتحديد الاختلافات في الجوانب الثقافية والشخصية.





4.5. ثقافة المنظمة وقيمها Culture and values

يصف عنصر كفاءة ثقافة المنظمة وقيمها أسلوب الفرد في التأثير على ثقافة المنظمة وقيمها، والوسط الذي يقع فيه المشروع. وتُعرف **الثقافة** على أنها مجموعة من السلوكيات داخل مجتمع ما، والقيم المقبولة والمرفوض منها. **أما القيم** فتعرف بأنها: مجموعة من المفاهيم التي تتبناها أفعال الأفراد في المجتمع، وقد تشمل بعض التعريفات للقيم القواعد الأخلاقية التي تتبناها المنظمة بشكل صريح في استراتيجيتها. **يهدف عنصر هذه الكفاءة** إلى تمكين الفرد من فهم تأثير الجوانب الثقافية الداخلية والخارجية على نهج المشروع وأهدافه وعملياته واستدامة نتائجه. **أما المنظمات فهي:** أنظمة اجتماعية يُضمن فيها السلوك الشخصي في سياق اجتماعي للقيم، والرؤى، والمعايير، والرموز، والمعتقدات، والعادات والأهداف المشتركة. ولثقافة المنظمة أصول وجوانب رسمية وواضحة (مثل مهمة المنظمة الصريحة وقيمها)، وجوانب غير رسمية (مثل المعتقدات والممارسات الشائعة وما إلى ذلك). ولأن المنظمة تعمل في المجتمع فقد تتعدد الثقافات فيها، وكذلك القيم والمعايير والرموز والمعتقدات والعادات وما إلى ذلك. ويؤثر ذلك في طريقة تفاعل الأشخاص داخل تلك المنظمة وذلك المجتمع. ولأن المشاريع جزء لا يتجزأ من المنظمة -وفي نفس الوقت تكون عبارة عن أنشطة مؤقتة- فإنها تحتاج إلى أن توائم ثقافتها الداخلية مع الثقافات الخارجية (التكيف الخارجي والتكامل الداخلي). ولابد أن يعترف مدير المشروع بجميع الثقافات ضمن السياق الداخلي والخارجي للمشروع، وأن يوائم أو يعيد مواءمة ثقافة المشروع بشكل دوري مع تلك الثقافات هذه من أجل الوصول إلى الأهداف بفعالية وكفاءة. ويمكن استخدام نتائج الإرشادات (مثل مبادئ الحوكمة ومدونات السلوك المهني والأخلاقي) في المواءمة؛



ولذا يمكن أن نجد مشاريع تكون من أهدفها تغيير ثقافة المنظمة أو قيمها. أيضا يَحسن استخدام الدروس المستفادة في نهاية المشروع؛ لتحسين التوافق والتوائم الثقافي في المشاريع المستقبلية.

المعارف المرتبطة بالكفاءة	
السمات والقيم والمعايير الثقافية ذات الصلة والسلوك المقبول.	Relevant cultural traits, values, norms and admissible behaviour.
الرسالة والرؤية للمنظمة.	Organisational mission and vision.
بيان الرسالة.	Mission statements.
قيم وسياسات المنظمة.	Corporate values and policies.
سياسات الجودة.	Quality policies.
الأخلاقيات المهنية.	Ethics.
المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR).	Corporate social responsibility (CSR).
إدارة المشاريع الخضراء[4].	Green project management.
النظريات الثقافية.	Theories about culture.

(4): إدارة المشاريع الخضراء: مبادئ وبرامج ومبادرات الأمم المتحدة المتعلقة بالالتزام البيئي، والمسؤولية المجتمعية، والاستدامة.



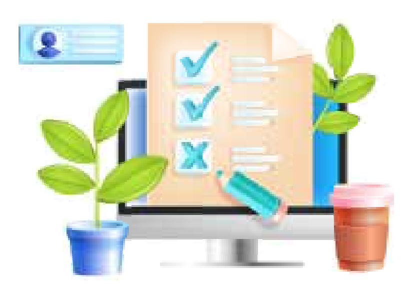
القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة	
Values awareness.	الوعي بالقيم.
Cultural awareness.	الوعي الثقافي.
Respect for other cultures and values.	احترام الثقافات والقيم الأخرى.
Aligning to and working within different cultural. environments.	التوائم والعمل مع البيئات الثقافية المختلفة.
Dealing with issues related to cultural aspects.	التعامل مع القضايا المتعلقة بالجوانب الثقافية.
Bridging different cultures and values to achieve the project objectives.	تجسير الثقافات والقيم المختلفة لتحقيق أهداف المشروع.

عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة بالكفاءة	
All other perspective CEs.	جميع عناصر (CEs)المنظورية الأخرى.
People 2: Personal integrity and reliability.	الشخصية 2: النزاهة الشخصية والموثوقية.
People 3: Personal communication.	الشخصية 3: الاتصالات الشخصية.
People 4: Relationships and engagement.	الشخصية 4: العلاقات والمشاركة.
Practice 1: Design.	الممارسة 1: التصميم.
Practice 6: Quality.	الممارسة 6: الجودة.



مؤشرات الكفاءة الرئيسية
Key competence indicators

4. 3. 5. 1. تقييم ثقافة وقيم المجتمع وأثرها على المشروع



تعد المشاريع جزءا لا يتجزأ من المجتمع، حيث يمكن لقيم المجتمع وقواعده غير المكتوبة أن تؤثر على طريقة اتصالات واتخاذ القرارات، والحكم على أي انتهاك أو تجاوزات على القواعد العامة. وقيم المجتمع أيضا يمكن أن تحدد وتؤثر على ساعات العمل، ومشاركة المعلومات والمساحات المكتبية والمهام والواجبات، ويلزم مدير المشروع المعرفة العملية بالأساس الثقافي والقيم والمعايير للمجتمع التي يعمل فيه المشروع. كما يجب أن يكون قادرًا على تمييز الآثار ذات الصلة بهذه الجوانب الثقافية للمشروع، وأخذها في الاعتبار، ومراجعتها بشكل دوري، **ولتحقيق ذلك يمكن اتباع التالي:**

- المعرفة والإقرار بالقيم والمعايير والمطالب الثقافية للمجتمع.
- المعرفة وفهم الآثار المترتبة على القيم والمعايير والمطالب الثقافية للمشروع
- العمل وفق المطالب الثقافية للمجتمع وقيمه دون المساس أو التعدي على القيم الشخصية.



4. 3. 5. 2. التزام المشروع بقيم وثقافة المنظمة:



كافة المشاريع يجب أن تلتزم بالقيم الخاصة بالمنظمة، وأن تتبع المفاهيم الثقافية للأقسام الإدارية ذات الصلة، أو وحدات الدعم، وأن تدعم ثقافة المشاريع الكبرى وهيئات اتخاذ القرار الاستراتيجي. في بعض الأحيان؛ يتم تدوين القيم التي تم تبنيها في مستند واحد أو أكثر (مثل: المهمة أو سياسة الجودة أو قيم الشركة)، علاوة على ذلك، يجب أن يكون الشخص قادرًا على تمييز الآثار المرتبطة بالجوانب الثقافية للمشروع، وأن يأخذها بالحسبان. كذلك يُطلب من الشخص أن يكون واثقاً من أن المشروع يدعم التنمية المستدامة للمنظمة، والتي تشمل المسؤوليات الاجتماعية لها (CSR).

المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR): هي القدرة والسيطرة في الامتثال للقواعد القانونية وغير الحكومية، والمعايير المهنية وغيرها من القواعد الأخلاقية والدولية، من خلال (CSR) يتم تشجيع المنظمة على دعم التأثير الإيجابي لأنشطتها على البيئة، والمستهلكين، والموظفين، وأصحاب المصالح، وجميع أفراد المجتمع. و**على مدير المشروع اتباع التالي لضمان التطبيق الصحيح:**

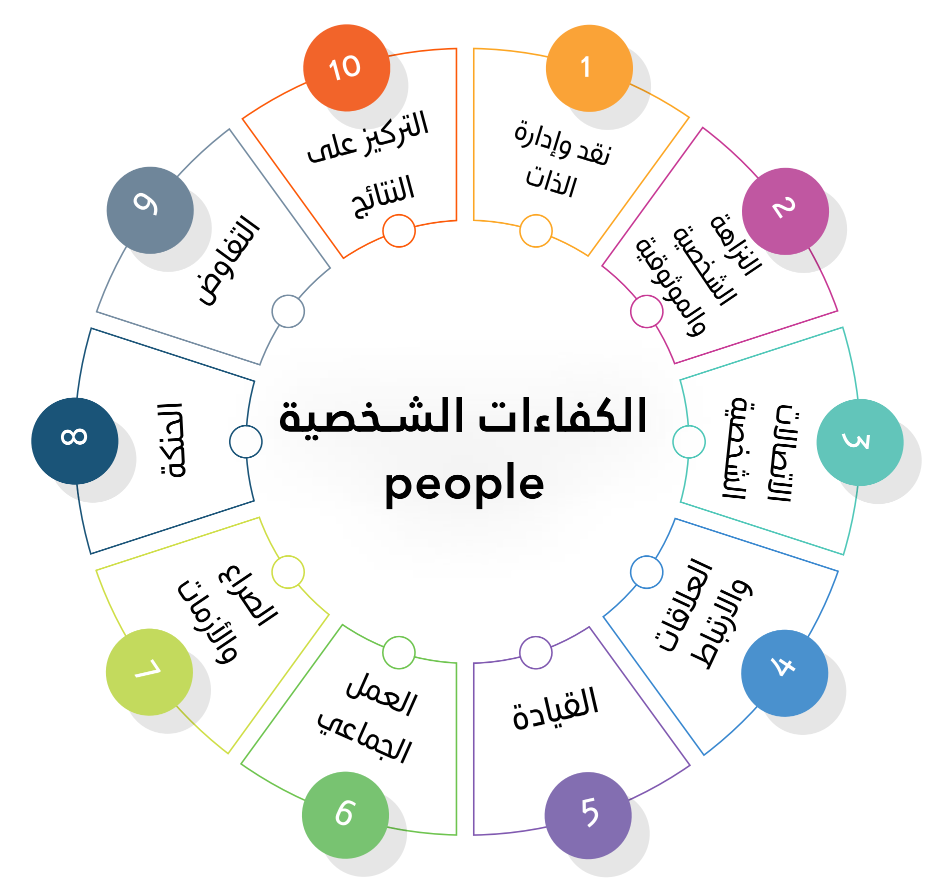
- الاعتراف والإقرار بمبادئ الشركة وقواعدها.
- معرفة وتطبيق قيم المنظمة.
- معرفة وتطبيق سياسة الجودة للمنظمة.
- الإقرار بتأثير المعايير الرسمية والطلبات والقيم المؤسسية والمهمة، وسياسة الجودة للمشروع.
- الوصول إلى الاستدامة عن طريق ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركة.

3.5.3.4. تقييم الثقافة غير الرسمية وقيم المنظمة وتأثيراتها على المشروع:



كافة المشاريع مرتبطة بمنظمة أو أكثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، والجوانب الرسمية للثقافة للمنظمات لها تأثير كبير، فالهندسة المعمارية والمفروشات، وقواعد اللباس، وروح الفكاهة في المنظمة وغير ذلك يمكن أن تكون مُسلمات متأصلة، وسلوكيات غير واعية، أيضا التعامل مع المشاكل والتحديات والتسامح مع الأخطاء أو السلوك السيء؛ كل هذا امتداد لخلفية ثقافية معينة، سواءً من موظفين أو إدارة. ويجب على مدير المشروع أن يقوم بتحليل الأساس الثقافي للمنظمة التي يتم تنفيذ المشروع فيها، وعليه أيضاً أن يميز الآثار ذات الصلة لهذه الجوانب الثقافية على المشروع، ويأخذها في الاعتبار. **ويمكن اتباع التالي لضمان النجاح:**

- معرفة وتحليل واحترام ثقافة وقيم المنظمة.
- تحديد الآثار المترتبة على الثقافة والقيم غير الرسمية للمنظمات على المشروع، بما يتوافق مع القيم والمعايير غير الرسمية للمنظمة.

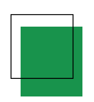


الكفاءات الشـخصية People:

لم أقف على أي موضوع أو كفاءة تُجمِع عليها منهجيات العمل وأطر إدارة المشـاريع كالكفاءات الشـخصية. فهذه الكفاءة تمثل مكون أصيل ونشـاط ثابت لكافة الممارسـات النموذجية في مجال المشاريع، وإن تعدد وتنوع التفصيل فيها. ويكفي أن أقول إن كفاءة واحدة من هذه الكفاءات تستغرق من وقت مدير المشـروع أكثر من 90% حتى يستطيع القارئ تصور أهمية الكفاءات الشـخصية. ولا اسـتغرب الإحصائيات أو الدراسـات



-التي تنشر بين وقت وآخر- عن التحول في تركيز المنظمات؛ من التركيز على المعارف إلى استقطاب الموظفين الذين يملكون الكفاءات الشخصية العالية. ولأن "**الشخصية**" هي القاعدة والأساس الذي تُزرع فيه المعرفة والمهارات، وتتمدد فيه الخبرات، فمن البديهي أن يكون التركيز عليها قبل الكفاءات الأخرى. وأرى أن دليل الكفاءات المقدم من IPMA قد نجح في اختزال التشتت في قوائم الكفاءات الشخصية، حينما انتهى إلى هذه القائمة المكونة من 10 كفاءات، تبدأ من «الإدارة والنقد الذاتي» وتنتهي «بالتركيز على النتائج».



4.6. نقد وإدارة الذات

Self-reflection and self-management

نقد الذات هو تجسيد لقدرة مدير المشروع على الاعتراف؛ الاعتراف بالأخطاء، الاعتراف بالتقدير، وهو ممارسة مشابهة للوقوف أمام المرآة، والتمعن بالقيم الذاتية والعاطفية والسلوكية، والمظهر العام وفهم تأثيراتها. أما **إدارة الذات** فهي: القدرة على تحديد الأهداف الشخصية، وضبط التقدم لتحقيقها، والتطوير الذاتي من أجل ذلك، والتعامل مع العمل اليومي بطريقة منظمة. وتتضمن إدارة الذات إدارة ما قد يطرأ من تغييرات نفسية، والتعامل بنجاح مع المواقف الصعبة. **والهدف من هاتين الكفاءتين** هو: تمكين الفرد من التحكم بسلوكه، وتوجيهه بالشكل الصحيح من خلال الاعتراف بأثر مشاعره الشخصية وأولوياته وقيمه الخاصة عليه، **ولأن المشاعر الداخلية والأولويات والقيم الشخصية** تؤثر بقراراتنا وأفعالنا؛ فلابد لمدير المشروع أن يدرك ذلك ليأخذ دائما زمام المبادرة. فمعرفة وفهم ردود أفعال الأفراد الطبيعية يمكن أن يفتح الآفاق لمدير المشروع من أجل تغيير وتحسين سلوكه، وجعله قادرًا على التحكم في ردود فعله، وموازنة سلوكه، وصنع القرار، وقيادة الآخرين. وذلك يساعده في اعتماد نهج منظم ومنضبط للتعايش مع



العمل اليومي، فيجعل التركيز والجهد لمدير المشروع منصبا على قضاء الوقت من أجل تحقيق الأهداف ذات الأولوية، ويمنحه الثقة والاستقلالية عن المؤثرات الخارجية.

المعارف المرتبطة بالكفاءة	
Reflection and self-analysis techniques.	تقنيات النقد والتحليل الذاتي.
Stress management of self and others.	إدارة الضغط للذات وللآخرين.
Relaxation techniques and methods.	تقنيات الاسترخاء وأساليبها.
Pace of work.	انسيابية العمل.
Feedback rules and techniques.	قواعد ردود الأفعال والتغذية الراجعة وتقنياتها.
Prioritization techniques.	تقنيات تحديد الأولويات.
Personal time management.	إدارة الوقت الشخصي.
Checks of progress.	التحقق من التقدم.
Formulation of objectives (e.g. SMART method).	صياغة الأهداف (مثل طريقة SMART).
Effectiveness theories.	نظريات الفعالية.



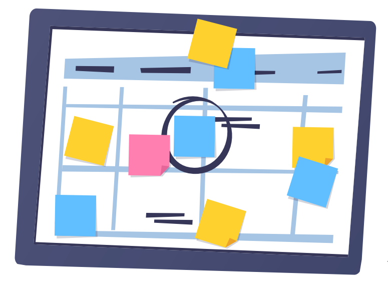
القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة	
Awareness of own work styles and preferences.	الوعي بأنماط العمل وأولوياته.
Awareness of instances that lead to personal distractions.	الوعي بالحالات التي تؤدي إلى الانحرافات الشخصية.
Self-reflection and self-analysis.	النقد وتحليل الذات.
Controlling emotions and focusing on tasks, even when provoked.	التحكم بالعواطف، والتركيز على المهام في الظروف المستفزة.
Self-motivation.	الدافع الذاتي.
Delegating tasks.	تفويض المهام.
Setting meaningful and authentic individual goals.	تحديد أهداف شخصية صريحة وذات معنى.
Carrying out regular checks of progress and results.	التحقق الدوري من التقدم والنتائج.
Dealing with mistakes and failures.	التعامل مع الأخطاء والفشل.

عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة بالكفاءة	
All other people CEs.	جميع عناصر كفاءات الشخصية (CEs) الأخرى.
Perspective 4: Power and interest.	المنظورية رقم 4: السلطة والاهتمام.
Perspective 5: Culture and values.	المنظورية رقم 5: الثقافة والقيم.



مؤشرات الكفاءة الرئيسية
Key competence indicators

4.1 .1 تحديد الطرق المؤثرة على القيم الشخصية والخبرات.



لتحديد القيم الشخصية العاطفية وانعكاساتها، على مدير المشروع أولا الاعتراف بها وبتأثيرها عليه وعلى آراءه، ووجهات نظره، وقيمه المثالية، وذلك هو أساس القرارات والأفعال المتسقة المتجردة من الاعتبارات. وتلعب الخبرة الشخصية لمدير المشروع دورا في فهمه للمواقف والأشخاص. وعن طريق فهم عملية تشكل المشاعر الشخصية يستطيع مدير المشروع تحديد سبب اختلاف تفسيراته عن تفسيرات الآخرين، وذلك من شأنه تقليل التحيز، **ولضمان ذلك يمكن لمدير المشروع اتباع التالي:**

- تبني وانعكاس القيم الشخصية على الأعمال.
- استخدام القيم الشخصية والمثاليات لتكوين القرارات.
- نشر المبادئ والمطالب الشخصية.
- التعبير ومناقشة الخبرة الشخصية.
- وضع جميع الخبرات الشخصية في الاعتبار.
- بناء فرضيات عن الأفراد والأوضاع باستخدام الخبرة الشخصية.

4. 4. 1. 2. بناء الثقة بالنفس على أساس نقاط القوة والضعف بالشخصية:

ليمتلك مدير المشروع « الوعي الذاتي self-aware » يجب عليه التفكير في نقاط الضعف والقوة لديه؛ لأن ذلك يساعده على تحديد الأعمال التي يستطيع فعلها بنفسه، والأعمال التي يجب أن يفوض فيها الآخرين. هذا الوعي الذي يكون عليه مدير المشروع بمعرفة إمكانياته ونقاط قوته وضعفه يعزز ويبرهن على الثقة بالنفس. من جهة أخرى فعدم وجود الوعي الذاتي لدى مدير المشروع يخلق لديه حالة دائمة من القلق والخوف وعدم الثقة بالنفس بشأن كفاءته وجدارته في الاستمرار. وقد يبدر من ردود فعل مبالغ فيها إذا قام الآخرون بمواجهته بنقاط ضعفه. **ولضمان النجاح يمكن لمدير المشروع اتباع التالي:**

- تحديد نقاط القوة، والمواهب الشخصية العالية، والمواهب الشخصية المنخفضة، ونقاط الضعف.
- استغلال نقاط القوة والمواهب والشغف لديه في بعض المجالات.
- إيجاد الحلول لمعالجة نقاط الضعف الشخصية.
- اعتماد التواصل البصري المباشر في المواقف الصعبة.
- تقبل الفشل دون فقدان الثقة.

4. 4. 1. 3. تحديد المحفزات الشخصية واستخدامها خلال وضع الأهداف الشخصية والإبقاء على التركيز:

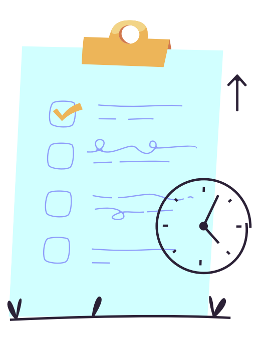
معرفة الدوافع والمحفزات الشخصية لأعضاء الفريق تمكن مدير المشروع من وضع أهداف خاصة محفزة لهم، بالإضافة للأهداف الرئيسية للمشروع، وذلك من شأنه أن يطلق



الطاقة الكامنة لدى كل عضو بالفريق، ويرفع حماسه تجاه الأنشطة التي عليه بالمشروع، وهنا لابد لمدير المشروع أن يتحكم في مشاعره حتى في المواقف الحساسة، وأن يضبط انفعالاته. فبمجرد أن تُحدد وتُوضع الأهداف، يصبح لدى هذا الفرد نهج وهدف محفز للمضي قُدماً في تنفيذ مهامه؛ لتحقيق الأهداف الكبرى للمشروع وأهدافه الشخصية بتركيز عالٍ دون أي تأجيل أو مماطلة. ومن أجل نجاح هذا النشاط يمكن لمدير المشروع اتباع التالي:

- معرفة الدوافع الخاصة لأعضاء الفريق.
- وضع الأهداف الشخصية والمهنية والأولويات.
- تخصيص الأعمال التي تساهم في الأهداف الشخصية لأعضاء الفريق.
- تحديد الأسباب الشخصية التي قد تشتت تركيز الفريق.
- تأكيد التركيز على الأهداف.
- العمل على تنفيذ كافة الالتزامات في وقتها.
- التركيز على إنجاز المهام، بغض النظر عن الأسباب التي تمنع ذلك.
- عدم تجاهل المواقف غير الواضحة، وطلب التوضيح حولها.

4. 4. 1. 4. تنظيم العمل الشخصي بالاعتماد على الوضع والموارد المتاحة:



ردود الفعل تختلف، وما يصلُح لموقف معين قد لا يمكن تطبيقه على موقف آخر. لذلك يجب على مدير المشروع مراقبة المواقف التي تبدر من الأفراد، وأن يُكيِّف سلوكه وفق ذلك؛ للحصول على أفضل النتائج والأهداف، من خلال اختيار الفرد الأنسب الذي يستطيع التنفيذ بطريقة فعالة، دون إهدار للوقت والمال والجهد. ولترتيب الأولويات هنا أهمية في رفع الأداء من خلال ترتيب المهام بطريقة تضمن تجنب



الضغط والتوتر على الفريق، مع ضمان حصولهم على الوقت الكافي للراحة.

ويمكن لمدير المشروع ضمان صحة التنفيذ من خلال الخطوات التالية:

- استخدام سجل خاص لتخطيط الوقت.
- ضبط الأولويات المتعلقة بما يرد من طلبات.
- عدم التحرج من الرفض، وعدم المجاملة في ذلك.
- التنسيق مع الموارد مبكرا لضمان التسليم.
- تفهم لغة التواصل وتأثرها بالوضع المرتبط بها.
- تطوير إجراءات فنية بسيطة تتوافق مع المواقف والأحداث.

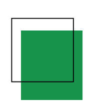
4. 4. 1. 5. تحمل مسؤولية التعلم والتطور الشخصي:

على مدير المشروع الحرص على التعلم المستمر، والسعي لتحسين أداءه وردات فعله والقرارات التي يتخذها. وذلك يقتضي قبوله للملاحظات وحرصه على طلب المشورة، لأن فهم الشخص واطلاعه على تصورات وآراء الآخرين حوله -سواء كانت نقدية أو استفهامية- يمكنه من تحسين مواقفه الشخصية وسلوكه. وعليه دائما أن يدرك أن جميع الانتقادات والتعليقات تمثل فرصا لتطوير نفسه. **ولضمان ذلك على مدير المشروع اجراء التالي:**

- استغلال الأخطاء أو النتائج السيئة كدافع للتعلم.
- استغلال الملاحظات والتغذية الراجعة من الآخرين كفرصة للتطوير الشخصي.
- طلب الاستشارة.



- قياس أداءه الشخصي.
- التركيز على التطور المستمر لقدراته.



4.7. النزاهة الشخصية والموثوقية Personal integrity and reliability

التسليمات ومخرجات المشاريع تتطلب الكثير من الالتزامات، ويجب على مدير المشروع في ذلك أن يثبت نزاهته ومصداقيته، والفشل في إثبات ذلك يؤدي إلى فشل المشروع. تُعرف **النزاهة الشخصية Personal integrity** بأنها: تصرف الفرد وفقاً لمبادئه وقيمه وأخلاقه المهنية. فيلتزم بوعوده، ويظهر إنصافه حتى من نفسه في المواقف الصعبة، ويتحمل المسؤولية وغير ذلك. أما **الموثوقية Reliability** فهي: العمل وفقًا للتوقعات أو السلوكيات المتفق عليها. **الهدف من هذه الكفاءة** تمكين مدير المشروع من التصرف واتخاذ القرار، والعمل بشكل متسق وسليم في المشروع. فالحفاظ على النزاهة الشخصية يعزز من ثقة المعنيين معه، ويشعرهم بالأمان تجاه دوره، ويشجعهم على تقديم الدعم اللازم.



المعارف المرتبطة بالكفاءة	
Codes of ethics/codes of practice.	السلوكيات المهنية والأخلاقية.
Social equity and sustainability principles.	مبادئ العدالة الاجتماعية والاستدامة.
Personal values and moral standards.	القيم الشخصية والمعايير الأخلاقية.
Ethics.	الأخلاق.
Universal rights.	الحقوق العالمية.
Sustainability.	الاستدامة.

القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة	
Development of confidence and building of rela-tionships.	تنمية الثقة وبناء العلاقات.
Following own standards under pressure and against resistance.	الالتزام بالمبادئ تحت الضغط ومقاومة التغير.
Correcting and adjusting personal behavior.	تصحيح وضبط السلوك الشخصي.

عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة بالكفاءة	
All other people CEs.	جميع عناصر كفاءات الشخصية (CEs) الأخرى.
Perspective 3: Compliance, standards and regula-tions.	المنظور رقم 3: الامتثال والمعايير واللوائح.



Perspective 4: Power and interest.	المنظور رقم 4: السلطة والاهتمام.
Perspective 5: Culture and values.	المنظور رقم 5: الثقافة والقيم.

مؤشرات الكفاءة الرئيسية
Key competence indicators

4. 4. 2. 1. الإفصاح وتطبيق كافة القيم الأخلاقية لكل القرارات والإجراءات:

يجب أن يُفصح مدير المشروع عن قيمه الخاصة ومبادئه، وأن يتفهم كافة الآراء الأخرى المتباينة في مختلف الموضوعات والقضايا، حيث إن ذلك يعد أساسا للقرارات والأفعال المتسقة. ويتطلب ذلك القدرة على التعبير عن الآراء والمبادئ، وبذلك يجعل الآخرين يشعرون بالأمان تجاهه، والتنبؤ بقراراته وأفعاله. **ولتحقيق ذلك على مدير المشروع إجراء التالي:**

- الإفصاح عن قيمه الشخصية.
- عكس تلك القيم والمبادئ والمثاليات على القرارات التي يتخذها.
- نشر ومشاركة تلك المبادئ الشخصية مع الآخرين.

4. 4. 2. 2. تعزيز استدامة ومخرجات ونتائج المشروع:



تعزيز الاستدامة يعني التركيز على استمرارية ودوام الحلول تجاه بعض المهام والمخرجات، ولا يشمل ذلك العدالة الاجتماعية وحماية البيئة والنتائج الاقتصادية فقط، بل إنه يأخذ بعين الاعتبار المخرجات طويلة الأمد وتأثر السلوكيات. وعلى مدير المشروع أن



يملك القدرة على الاحتفاظ بالتصور الأفضل في عقله والتصرف وفقاً لذلك.

لتحقيق ذلك على مدير المشروع اتباع التالي:

- معالجة مشاكل الاستدامة، وإيجاد حلول لها بشكل استباقي.
- دمج النتائج والأخذ بعين الاعتبار النتائج طويلة الأمد.

4.4. 2. 3. تحمل مسؤولية القرارات والأفعال:



تحمل المسؤولية يقتضي أن يتخذ مدير المشروع القرار ويتحمل كامل المسؤولية عنه، سواء كانت النتائج إيجابية أو سلبية. وكذلك يقتضي تحمل المسؤولية تجاه الالتزامات والاتفاقيات التي عُقِدت مع الآخرين، وتحمل المسؤولية تجاه نجاح الفريق وفشله. **ولتحقيق ذلك على مدير المشروع اتباع التالي:**

تحمل المسؤولية الكاملة للقرارات والأفعال الشخصية.

إبداء المسؤولية تجاه النتائج السلبية والإيجابية.

اتخاذ القرارات والالتزام بالاتفاقيات مع الآخرين.

معالجة أوجه القصور الشخصي والمهني الذي يعوق النجاح.

4. 4. 2. 4. التنفيذ واتخاذ القرارات والتواصل بطريقة متسقة مترابطة:

الاتساق يقتضي أن تتطابق أقوال مدير المشروع مع سلوكه وأفعاله، فيلتزم بنفس المبادئ دون الإخلال بها، وفي حالة الاتساق يمكن التنبؤ بسلوك مدير المشروع القابل للتكرار بشكل إيجابي، ويجب ألا يقلل هذا الاتساق من المرونة



في مراجعة وتحديث الخطط إذا كانت هناك حاجة.

ولتحقيق ذلك على مدير المشـروع اتباع التالي:

تعزيز التوافق بين أقواله وأفعاله.

الاعتماد على أسلوب ثابت في حله وتعاطيه مع المشكلات المتشابهة.

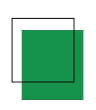
ضبط السلوك الشخصي مع سياق الموقف.

4.4. 2. 5. بناء الثقة مع الآخرين من خلال الإنجاز الدقيق للمهام:

تعطي الدقة في الإنجاز ثقة كبيرة لدى الآخرين تجاه الوعود والاتفاقيات التي يلتزم بها مدير المشـروع، وتترك انطباعا إيجابيا تجاهه بأنه يمكن الاعتماد عليه. وتجعلهم دائما يصفون أعماله بأنها ذات نوعية جيدة. **ولتحقيق ذلك على المدير المشـروع اتباع التالي:**

- إكمال مهام العمل بدقة وعناية.
- كسب ثقة الآخرين من خلال تقديم عمل دقيق وكامل.





4.8. الاتصالات الشخصية Personal communication

الاتصالات هي عملية تبادل المعلومات الصحيحة بطريقة صحيحة مع الجهة المعنيّة بتلك المعلومات. يهدف عنصر هذه الكفاءة إلى تمكين مدير المشروع من الاتصال بكفاءة وفاعلية في المواقف المختلفة مع الأفراد والثقافات المتنوعة. ويعتبر الاتصال الشخصي أحد أشكال التواصل الرئيسية في المشروع، **ولضمان فعاليته لابد أن يحقق المتطلبات التالية**: المحتوى وفحوى الرسالة واضح - طريقة التواصل وأسلوب الاتصال (نبرة الصوت، والقناة، و كمية المعلومات) مناسبة - وأخيرا، أن يكون مخصصا للفئة المعنية بتلك المعلومات من الجمهور. ودائما على مدير المشروع التأكد من فهمه للرسائل الواردة من الآخرين، والاستماع جيدا لهم، وطلب التوضيحات إن تطلب الأمر ذلك. كذلك يجب عليه أن يشجع الآخرين على التواصل المفتوح الشفاف، وعليه أن يكون قادرًا على استخدام وسائل مختلفة للتواصل (مثل العروض التقديمية واللقاءات والنماذج المكتوبة ... إلخ) وأن يعرف قيم المتلقين، وأن يتحاشى الأسباب التي قد تشتت انتباههم خلال عملية الاتصال.

المعارف المرتبطة بالكفاءة	
الفرق بين المعلومات والرسائل.	Differences between information and message.
طرق الاتصال المختلفة.	Different methods of communicating.
الفرق بين تقنيات طرح الأسئلة.	Different questioning techniques.
قواعد الملاحظة لردود الفعل.	Feedback rules.
التبسيط.	Facilitation.
تقنيات العروض التقديمية.	Presentation techniques.



Communication channels and styles.	قنوات التواصل وأساليبها.
Rhetoric.	البلاغة.
Characteristics of body language.	معرفة لغة الجسد.
Communication technologies.	تقنيات التواصل.

القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة

Use different ways of communicating and different styles for effective communication.	استخدام أنماط التواصل المختلفة من أجل رفع فعالية التواصل.
Active listening.	الإنصات باهتمام.
Questioning techniques.	تقنيات طرح الأسئلة.
Empathy.	التعاطف.
Presentation and moderation techniques.	تقنيات العرض التقديمي.
Effective use of body language.	الاستخدام الفعال للغة الجسد..

عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة بالكفاءة

All other people CEs.	جميع عناصر كفاءات الشخصية (CEs) الأخرى.
Perspective 4: Power and interest.	المنظور 4: السلطة والاهتمام.
Perspective 5: Culture and values.	المنظور 5: ثقافة المنظمة وقيمها.
Practice 5: Organisation and information.	الممارسة 5: المنظمة والمعلومات.
Practice 12: Stakeholders.	الممارسة 12: أصحاب المصلحة/ المعنيين.



مؤشرات الكفاءة الرئيسية
Key competence indicators

4.4. 3. 1. تزويد الآخرين بالمعلومات الواضحة المتسقة والتحقق من فهمهم لها:



تأمين المعلومات الواضحة يتطلب هيكلتها وترجمتها بطريقة تجعلها مفهومة مبسطة يسهل استيعابها من قِبَل المتلقي. وعلى مدير المشروع أن يستخدم طرق منطقية ومنظمة في التواصل؛ لأن الغاية الرئيسية من العملية هو إيصال المعلومة بشكل مفهوم. وهنا أيضا عليه -في أية عملية إرسال للمعلومات- أن يحصل على المصادقة من المتلقي بأن المعلومات قد وصلت على النحو المطلوب. لذا دائما يكون التركيز في تقييم التواصل على المتلقي وليس على المعلومة نفسها، **وعلى مدير المشروع أن يأخذ في اعتباره خلال التواصل التدابير التالية:**

- صياغة المعلومات بشكل منطقي، مع الأخذ بالاعتبار الموقف والمُتلقي.
- الاعتماد على أسلوب السرد القصصي بقدر الإمكان إذا كان ذلك ملائما.
- استخدام اللغة المفهومة.
- الاستفادة من العروض التقديمية ومهارات الخطابة.
- التدرب على التواصل وتقديم التدريب للآخرين.
- قيادة وتسهيل الاجتماعات.
- استخدام الخيال، ولغة الجسد، ونبرات الصوت لدعم وتأكيد الرسائل.





4. 4. 3. 2. تسـهيل وتعزيز التواصل الشفاف:



تسـهيل وتعزيز التواصل الشـفاف يعني دعوة الآخرين للتعبير وإظهار ما بداخلهم من أفكار وآراء، وحتى يتم ذلك يجب خلق جو عام من الثقة، بحيث يستطيع الأفراد التعبير دون خوف أو رفض أو سخرية. وفي نفس الوقت يجب أن يُوضح للجميع حدود تلك الحرية بالتعبير، ومتى يكون الوقت غير مناسب لذلك. أيضا لابد لكي ينجح هذا التواصل أن تتم معاملة الناس ومدخلاتهم باحترام، فيترك المجال لهم للتعبير، وللرد على الملاحظات التي تصلهم، هذا الإطار العام من التواصل -إن وُجد- يجعل الأفراد يشـعرون بأنهم محل تقدير، وذوو قيمة في المشـروع وفريق عمله. **ولتحقيق ذلك على مدير المشـروع إجراء التالي:**

- خلق جو منفتح ومنضبط.
- الإنصات بفاعلية وصبر، والتأكيد على فهم الفكرة، ومساعدة المتحدث في إعادة صياغة كلماته؛ لتحقيق التعبير الصحيح وتأكيد الفهم.
- عدم مقاطعة الآخرين، أو البدء في الحديث أثناء حديثهم.
- الانفتاح لأفكار الآخرين وإظهار الاهتمام بطرحهم.
- التأكيد على وضوح المعلومات، والتوضيح من خلال الأمثلة عند الحاجة.
- التفريق بين الآراء والعواطف والأفكار والترحيب بطرحها.
- توضيح كيفية التعامل مع الأفكار والآراء.



4.4 .3 .3 اختيار نمط الاتصال وقنواته التي تتوافق مع احتياجات المعنيين والإدارة:

على مدير المشـروع دائما اختيار القناة ونمط الاتصال المناسب، مع الأخذ بالحسبان صفة الاتصال (الرسمية /غير الرسمية)، (شفهي/ مكتوب) ويمكن أن يكون "مرئيا" وهو أفضل أشكال التواصل لإيصال المعنى. **ويحتاج مدير المشروع في ذلك تنفيذ التالي:**

- اختيار قناة الاتصال والنمط الأمثل حسب الجمهور المستهدف.
- التواصل وفق ما تم تحديده من قناة أو نمط.
- مراقبة ما يتم من اتصالات والتأكد من تحقيقها لأهدافها.
- تغيير قنوات الاتصال وأسلوبها حسب الوضع.

4.4 .3 .4. التواصل الفعال مع الفرق الافتراضية.



الفريق الافتراضي عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون في مناطق زمنية، أو مساحة جغرافية، أو حدود تنظيمية متباعدة. ويمثل الاتصال داخل الفرق الافتراضية تحديًا كبيراً، حيث لا يكون أفراد الفريق مجتمعين في بيئة أو مكان واحد، بل يتوزعون بين العديد من المنظمات أو المدن أو الدول أو حتى القارات. ولا يتم الاتصال بين أعضاء الفريق الافتراضي بشكل مباشر وجهاً لوجه، بل يتم استخدام تكنولوجيا الاتصالات، لذا يجب مراعاة جوانب كثيرة في هذا النوع من التواصل مثل اللغة، والأسلوب، والمحتوى، والتوقيت.



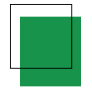
وعلى مدير المشروع إجراء التالي:

- استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة (مثل "وييبنار" والمؤتمرات عن بعد والدردشة والحوسبة السحابية).
- تعريف إجراءات محددة وواضحة لعمليات التواصل.
- بناء الفريق وتعزيز التجانس بين أعضاءه.

4. 4. 3. 5. نشر روح الفكاهة والمرح عند الحاجة.

في بعض الأحيان يكون العمل في المشاريع مجهدًا، ويمكن أن تساعد روح الفكاهة والمرح في التخفيف من ذلك، وتقليل التوتر وتحفيز التعاون بين الأعضاء. الفكاهة أداة فعالة في المواقف التي تحدث فيها النزاعات، بشرط أن يتم استخدامها بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب وباحترام، **وعلى مدير المشروع إجراء التالي:**

- اجراء التغيير في التواصل وفق ما يستجد من اعتبارات متعلقة بالتواصل.
- التقليل من التوتر باستخدام الدعابة.



4.9 العلاقات والارتباط Relationships and engagement:

العلاقات الشخصية تمثل أساس التعاون البنّاء والمشاركة والالتزام، ويجب على مدير المشروع استثمار الوقت في إقامة علاقات دائمة وقوية مع الآخرين. والقدرة على تكوين علاقات قوية يُدعَّم -في المقام الأول- بالمهارات الاجتماعية، مثل: التعاطف والثقة ومهارات الاتصال. أيضا تبادل الآراء ومشاركة الأهداف مع الفريق يدفعهم للالتزام بها. **ويهدف هذا العنصر** إلى تمكين الفرد من بناء العلاقات الشخصية والحفاظ عليها، واستيعاب فكرة أن القدرة على الانخراط مع الآخرين هي شرط مسبق للتعاون والالتزام.



وعادة تبدأ العلاقات الشخصية من إبداء الاهتمام بالآخرين. وفي كل الحالات، يجب أن يكون مدير المشروع قادرًا على التعامل بانفتاح معهم، وعليه -بمجرد تأسيسه للعلاقة- أن يسعى إلى الحفاظ عليها وتحسينها بإظهار الثقة، والتفاعل المحترم، والتواصل المفتوح. وتساعد الاختلافات الثقافية في تعزيز الاهتمام، ويمكنها أيضا التقليل من فرص سوء الفهم التي قد تعرض العلاقات للخطر على اعتبار وجود اختلاف ثقافي بين الأطراف. وعند إنشاء أي علاقة شخصية يفضل إشراك الآخرين من أجل توصيل رؤيتك وأهدافك ومهامك بطريقة حماسية.

المعارف المرتبطة بالكفاءة	
الدوافع الذاتية.	Intrinsic motivation.
نظريات التحفيز.	Motivation theories.
التعامل مع المقاومة.	Handling resistance.
القيم والتقاليد والمتطلبات الفردية للثقافات المختلفة.	Values, traditions, individual requirements of different cultures.
نظرية الشبكة.	Network theory.

القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة	
استخدام الفكاهة لكسر الجمود.	Use of humor as icebreaker.
طرق التواصل المناسبة.	Appropriate ways of communicating.



Respectful communication.	التواصل المحترم.
Respecting others and being aware of ethnical and cultural diversity.	احترام الآخرين والوعي بالتنوع العرقي والثقافي.
Trusting own intuition.	الثقة في الحدس الخاص.
عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة بالكفاءة	
All other people CEs.	جميع عناصر كفاءات الشخصية (CEs) الأخرى.
Perspective 4: Power and interest.	المنظور 4: السلطة والاهتمام.
Perspective 5: Culture and values.	المنظور رقم 5: السلطة والاهتمام.
Practice 5: Organisation and information.	الممارسة 5: المنظمة والمعلومات.
Practice 12: Stakeholders.	الممارسة 12: أصحاب المصلحة/ المعنيين.

مؤشـرات الكفاءة الرئيسـية
Key competence indicators

4.4. 1. تطوير وإنشاء العلاقات الشخصية والمهنية.

إنشاء العلاقات الشخصية وتطويرها يكون من خلال البحث عن الفرص والاستفادة منها في إقامة اتصال مع الآخرين، فيُظهر مدير المشروع اهتمامه بالناس، والاستعداد للتعامل معهم، والمواقف العابرة في إنشاء اتصالات شخصية ومهنية. وعلى مدير المشروع أن يكون حاضرًا متاحًا ومنفتحًا للحوار، يمكن رؤيته والوصول إليه من قبل أعضاء الفريق أو



العملاء أو أصحاب المصلحة الآخرين، وأن يتصرف بحذر، ويعترف بأدوار الآخرين فيبقيهم على اطلاع بكل المستجدات. **ويمكن تحقيق ذلك باتباع التالي:**

- السعي الحثيث من أجل إجراء اتصالات جديدة.
- إظهار الاهتمام بمقابلة أشخاص جدد.
- استخدام الدعابة كوسيلة لكسر الجمود.
- الحضور الدائم والانفتاح للحوار.
- البقاء على اتصال بشكل نشط، ووضع نظام روتيني للاجتماعات الثنائية.
- إبقاء الأفراد الآخرين على اطلاع.

2.4.4.4 المساهمة في بناء وتسهيل عمل الشبكات الاجتماعية:

المساهمة في بناء وتسهيل عمل الشبكات الاجتماعية يكون على مستويين، في المستوى الأول، ينضم مدير المشروع إلى شبكات اجتماعية مع آخرين يشاركونه الاهتمام نفسه، فيتاح له إجراء اتصالات جديدة. المستوى التالي: هو إتاحة وتمكين الآخرين من التواصل معه، وهذا يعزز العلاقة معهم، ويساعد في الحفاظ عليها، **ولذلك على مدير المشروع إجراء التالي:**

- الانضمام والمشاركة في الشبكات الاجتماعية.
- إنشاء وتسهيل أنشطة الشبكات الاجتماعية.
- تنظيم الأحداث والفعاليات لتلك الشبكات الاجتماعية.
- تقديم الدعم وتسهيل عمل تلك الشبكات.



4. 4. 4.3. إظهار التعاطف من خلال الإنصات والفهم والدعم:



إظهار التعاطف يعني إبداء الاهتمام بمشاركة الآخرين آرائهم وأفكارهم، فيستمع مدير المشروع باهتمام للآخرين، ويطرح الأسئلة ويستوضح التفاصيل. وذلك يساعده في التعرف على مشاعرهم ومعاناتهم، فيتعاطف ويتفاعل معها. ثم يقدم الدعم، حتى لو لم يُطلب منه ذلك. **ومن أجل ذلك على مدير المشروع اتخاذ التالي:**

- الإنصات باهتمام.
- إبقاء مشاعر الآخرين مسموعة وواضحة.
- توجيه الأسئلة للاستيضاح.
- الارتباط بمشاكل الآخرين وعرض المساعدة.
- التعرف على قيم ومبادئ الآخرين.
- عدم التأخر في التجاوب مع تواصل الآخرين.

4.4. 4.4. إظهار الثقة والاحترام من خلال تشجيع الآخرين على مشاركة همومهم وآرائهم:



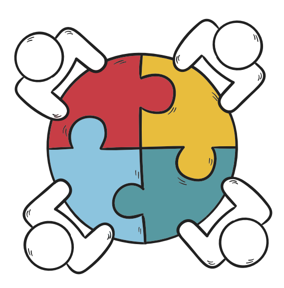
الثقة في الشخص تعني الإيمان بأفعاله وقراراته والتسليم بسلامة نواياه، وأنه لا يملك "أجندة" خفية، وهنا لا بد أن ندرك أن إظهار الثقة هو استثمار بالرغم أن النتيجة غير مضمونة، وللوصول إلى النتيجة المناسبة يجب على مدير المشروع قضاء بعض الوقت مع الناس من أجل فهمهم ومعرفة ما يميزهم، مع الأخذ بالاعتبار أن قيم الآخرين وخبراتهم وأهدافهم قد تكون مختلفة تمامًا عما



يظهر. أيضا على مدير المشروع معاملة الآخرين بطريقة محترمة تماما كما يحب أن يُعامل، وأن يبدي الاعتزاز بهم وبآرائهم وعملهم وشخصياتهم، بغض النظر عن الجنس، أو العرق، أو الوضع الاجتماعي، أو الخلفية، وباحترام للخلفيات الثقافية وفق قواعد السلوك المهني الذي يمثل إرشادا عاما للقرارات والسلوك. **ولإنجاز ذلك على مدير المشروع اتباع التالي:**

- الالتزام بالوعود غير المكتوبة.
- تكليف الفريق بالمهام على أساس الثقة.
- اعتبار أن الآخرين يتصرفون وفقًا للقيم والاتفاقيات المشتركة.
- إعطاء هامش من الحرية؛ كأن يترك المندوبين يعملون بحرية دون مراقبة.
- السؤال عن رغبات واهتمامات وأمنيات الآخرين.
- ملاحظة واحترام الاختلافات بين الناس.
- تبني التنوع المهني والشخصي.

4.4.4. 5 مشاركة الرؤية والأهداف الخاصة بالمشروع من أجل ضمان التزام الآخرين:



إن مشاركة الرؤية والأهداف يعني الاعتراف وإظهار التفاؤل والموقف الإيجابي والحماسي تجاه مهمة أو عملية أو هدف معين. وإلهام الآخرين والحصول على الالتزام من قبلهم يتطلب رؤية واضحة وأهدافا واقعية، ويمكن أن تكون هذه الرؤية واضحة (مكتوبة) أو ضمنية. ومقتضى إشراك الآخرين هو الحصول على التزامهم وتحملهم المسؤولية في تحقيق النتائج، ويتم ذلك إما عن طريق طلب المشورة، أو جعلهم مسؤولين عن مهمة ما، أو إشراكهم في القرارات. ويجب أن يستفيد مدير المشروع من مهارات وخبرات شركائه في



العمل على النحو الأمثل، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات على أساس ما يمكنهم إضافته إلى المعرفة الحالية. والأمر نفسه فيما يتعلق بمشاركة المعلومات، وذلك في نهاية الأمر يُفضي إلى تعزيز الالتزام. في نفس الوقت يجب أن يعي مدير المشروع مخاطر مشاركة المعلومات، فقد يكون لبعض الأعضاء أجندات خاصة، لذا يكون الأفضل في تلك الحالات مشاركة المعلومات على أساس «ما يفي بالحاجة ". **وللنجاح في ذلك على مدير المشروع إجراء التالي**:

- التعامل بإيجابية.
- إيصال الرؤية والأهداف والنتائج بوضوح.
- الدعوة إلى النقاش، والنقد للرؤية، والأهداف والنتائج.
- إشراك الأعضاء في التخطيط واتخاذ القرار.
- الالتزام بمهام محددة.
- أخذ المشاركات الفردية على محمل الجد.
- تأكيد التزام الجميع بتحقيق النجاح.

4.10. القيادة Leadership :

القيادة تعني توفير التوجيه والإرشاد للأفراد والمجموعات. وتتطلب القيادة القدرة على اختيار وتطبيق أنماط الإدارة المناسبة في مختلف المواقف، وعلى مدير المشروع أن يجسد دور القائد أمام الإدارة العليا وكافة الأطراف المعنية الأخرى. يهدف عنصر كفاءة القيادة إلى تمكين مدير المشروع من قيادة وتوجيه وتحفيز الآخرين من أجل تعزيز الأداء الفردي والجماعي. وعلى مدير المشروع أن يُلِم بأساليب القيادة المختلفة، ثم يقرر ما هو الأنسب له، وللمشروع، وللفريق، وللأطراف المعنية، وتختلف أنماط القيادة وطرق التواصل حسب المواقف وطبيعة النزاعات التي تحدث، كذلك تختلف أنماط القيادة حسب

سلوك أعضاء الفريق ومستوى التفويض الممنوح لمدير المشروع. كفاءة القيادة هي كفاءة ضرورية في كل مراحل المشروع، لكنها أكثر ضرورة عندما يكون التغيير مطلوبًا، أو عندما يوجد خلل في مسار عمل المشروع.

المعارف المرتبطة بالكفاءة	
Leadership models.	نماذج القيادة.
Individual learning.	التعلم الفردي.
Communication techniques.	تقنيات الاتصالات.
Coaching.	التدريب.
Sense-making and sense-giving.	التصرف بلباقة والاهتمام بالتفاصيل.
Bases of power.	أسس القوة.
Decision taking (consensus, democratic/majority, compromise, authority, etc).	اتخاذ القرار (الإجماع، الديمقراطية/الأغلبية، التسوية، السلطة.. إلخ)

القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة	
Personal self-awareness.	الوعي الذاتي الشخصي.
Listening skills.	مهارات الإصغاء.
Emotional strength.	القوة العاطفية.
Capacity to express a set of values.	القدرة على التعبير عن القيم.
Dealing with mistakes and failure	التعامل مع الأخطاء والفشل.

Sharing values.	القيم المشتركة.
Creating team spirit.	خلق روح الفريق.
Methods and techniques for communication and leadership.	وسائل وتقنيات الاتصال والقيادة.
Management of virtual teams.	إدارة الفرق الافتراضية.
عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة بالكفاءة	
All other people CEs.	جميع عناصر كفاءات الشخصية (CEs) الأخرى.
All practice CEs.	كل كفاءات الممارسة.
Perspective 4: Power and interest.	المنظور رقم 4: السلطة والاهتمام.
Perspective 5: Culture and values.	المنظور رقم 5: الثقافة التنظيمية والقيم.

مؤشـرات الكفاءة الرئيسـية
Key competence indicators

4. 4. 5. 1. المبادرة بإجراءات الدعم وتقديم المشـورة استباقيا.

أخذ زمام المبادرة يعني وجود الميل، وقدرة على عمل متطلبات إضافية غير مطلوبة، كتقديم مقترح، أو نصيحة، أو تبني مبادرة أو عطاء أو مساعدة دون وجود طلب من الطرف المستفيد. هذا يتطلب القدرة على التبصر في المشاكل المستقبلية التي قد تقع، والحلول الممكنة لها. أخذ زمام المبادرة يعزز من تأثير مدير المشـروع، ويزيد من تألقه، ولكن هناك خطرا من فقدان التأثير أو المكانة إذا لم تجد المبادرة الترحيب، أو ظهرت بشكل سيئ،



لذلك عند تبني أي مبادرة يجب التحقق بين الإيجابيات والسلبيات. **من أجل ذلك على مدير المشروع إجراء التالي:**

- عرض المبادرة قبل تبنيها وتنفيذها.
- عدم انتظار الطلب من أجل تقديم مبادرة المساعدة أو المشورة.
- التفكير والعمل بتوجه مستقبلي (الاستباق بخطوة للأمام).
- الموازنة بين فوائد المبادرة والمخاطر المحتملة.

4.4. 5. 2. تحمل المسؤولية وإظهار الالتزام:

تحمل المسؤولية يعني إثبات الانتماء والدعم والارتباط Buy-In بالمشروع، والالتزام بأهدافه، وحث الناس على الإيمان بقيمه، فيكون على مدير المشروع العمل كرجل أعمال، وتحمل المسؤولية الكاملة، واكتشاف فرص التحسين، ومراقبة العمليات والنتائج باستمرار، والتدخل في الوقت المناسب للتطوير وفتح آفاق التعلم.

ومن أجل ذلك على مدير المشروع إجراء التالي:

- إظهار المسؤولية والالتزام في السلوك والحديث والمواقف.
- الحديث عن المشروع بشكل إيجابي.
- عقد الاجتماعات التحفيزية، ورفع حماس الفريق من خلالها.
- وضع مقاييس ومؤشرات أداء.
- العمل على تحسين وتطوير آليات المشروع.
- تشجيع ودعم التعلم.



4.4 .5 ..3 توفير التوجيه والتدريب لإدارة وتحسين عمل الأفراد وفرق العمل:



إعطاء التوجيه والتدريب والمراقبة يقتضي إعطاء التعليمات والدعم للأفراد وفرق العمل، وتهيئة الظروف التي تعزز من ارتباطهم بالمهام المنوطة بهم. ويركز التدريب والمراقبة على تطوير القدرات والاعتماد الذاتي لأعضاء الفريق، بينما يكون التوجيه هو إرشاد للفريق أثناء قيامهم بعملهم. وعلى مدير المشـروع نقل الأهداف الشخصية والمشتركة إلى الفريق، والتصرف وفق ذلك المبدأ، حيث يُنشئ ويشارك معهم رؤية المشـروع. كما يتطلب التدريب والتوجيه القدرة على الحفاظ على رباطة الجأش في المواقف الصعبة وغير الواضحة. ويتطلب أيضًا أن يعرف الفرد متى وفي أي اتجاه يجب العمل، وما هو شكل التوجيه المطلوب، وفي بعض الأحيان يكون من الأفضل حجب أو تأخير اقتراح أو قرار لفترة من الوقت؛ لتعزيز الاعتماد على الذات، وزيادة إبداع الفريق أو الأفراد. **من أجل ذلك يكون على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- تقديم التوجيهات للأشخاص وفرق العمل.
- تحسين قدرات أعضاء الفريق من خلال التدريب والمراقبة.
- إعداد رؤية وقيم مشتركة وقيادة الفرق وفق تلك الرؤية والقيم.
- المواءمة بين الأهداف الفردية والأهداف المشتركة ووصف الطريقة لإنجازها.

4. 4. 5. 4. استخدام القوة الإدارية والتأثير المناسبين على الآخرين لتحقيق الأهداف:

حتى تكون قائدًا في نظر فريقك، وتفتح المجال لهم ليتبعوك، لابد من استخدام القوة الإدارية والتأثير المناسبين. لذلك على مدير المشروع فهم مطالب زملاؤه ومرؤوسيه والعملاء والأطراف المعنية الأخرى من أجل الاستجابة لها، والتأثير على آرائهم



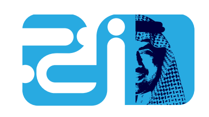
وتوقعاتهم. ومعنى **التأثير**: هو القدرة على توجيه تصرفات الآخرين سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. فمدير المشروع -القائد- يستطيع تشكيل وجهات النظر، وخلق تصور للمواقف والنتائج والعلاقات من خلال حديثه وأفعاله. وقد يضطر إلى استخدام القوة لتحقيق النتائج أو كسر الجمود في الأداء. ولكن من المحتمل أن يؤدي الاستخدام المفرط للسلطة إلى استياء أو معارضة، لذلك يجب على القائد أن يعرف متى يستخدم القوة وبأي طريقة. يرتبط استخدام وفعالية القوة والتأثير دائمًا ارتباطًا وثيقًا بطريقة التواصل، فقد يكون للعبارات البسيطة من القائد تأثير وفعالية أكبر. لذا يجب أن يلم القائد بإمكانيات وحدود كل وسيلة وقناة اتصال. **وعلى مدير المشروع في ذلك اتباع الإجراءات التالية**:

- تنويع استخدام وسائل ممارسة النفوذ والسلطة.
- تبرير استخدام نفوذه أو قوته الإدارية في الوقت المناسب.
- الإدراك بأنه أمام أصحاب المصلحة هو قائد للمشروع أو الفريق.

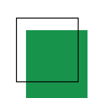
4.4. 5. 5. اتخاذ ومراجعة وتنفيذ القرارات:

اتخاذ القرارات يعني القدرة على تحديد الاتجاه الأنسب بين عدد من الاتجاهات البديلة. ويمكن أن يُتخذ القرار بمعلومات غير كاملة، أو قد تكون متناقضة، وذلك يترتب عليه عواقب غير مؤكدة؛ لذا يلزم عند اتخاذ القرار أن يكون الاختيار واعيا وواضحا ومبنيا على تحليل الحقائق، واستشارة الآخرين، وبما يتوافق مع الأهداف. وقد يحدث أن تكون جودة المعلومات رديئة جدًا، فيضطر مدير المشروع أن يستخدم حدسه؛ لذا يجب مراجعة النتائج دوريا، والاستعداد لتغيير أي قرار سابق إذا تكشفت معلومات جديدة تتطلب ذلك. **يحتاج مدير المشروع في ذلك إلى إجراء التالي**:

- التعامل مع حالات عدم اليقين من النتائج.
- مناقشة الآراء قبل اتخاذ القرار بوقت وطريقة مناسبين.



- شرح الأساس المنطقي للقرارات.
- تقديم التحليلات والتفسيرات التي يمكن أن تؤثر على قرارات أصحاب المصلحة.
- إيصال القرار والنوايا المستقبلية بوضوح.
- مراجعة القرارات وتغييرها وفقًا لما يطرأ من حقائق جديدة.
- استخدام المواقف والأحداث القديمة لتحسين عمليات اتخاذ القرار.



4.11. العمل الجماعي Teamwork :

جَمع الأفراد بهدف تحقيق غاية مشتركة هو تعريف «العمل الجماعي»، وعادة تكون فرق العمل بالمشروع متعددة التخصصات. ومسؤولية مدير المشروع في تفعيل العمل الجماعي تتركز على ثلاث أمور: الأول - تشكيل الفريق، الثاني- دعمه، الثالث- قيادته. ويهدف عنصر كفاءة "العمل الجماعي" إلى تمكين مدير المشروع من الاختيار الصحيح لأعضاء الفريق، وتوجيهه وإداراته بشكل أفضل. والعمل الجماعي في دورة حياة المشروع تبدأ باختيار أعضاء الفريق، ثم بناءه ودعمه وتوجيهه وتطويره؛ حتى يكتسب أعضاءه المهارات اللازمة التي تمكن كل عضو من العمل بشكل مستقل. يتم العمل الجماعي من خلال الاجتماعات وورش العمل والندوات التي قد يشارك فيها مدير المشروع وقائده أو أعضاء الفريق، ويمكن أن تضم أطراف أخرى. وهنا على مدير المشروع أن يسعى حثيثا للوصول إلى **روح الفريق** Team spirit (جعل أعضاء الفريق يعملون بتناغم وتعاون وتفاهم عال) من خلال التحفيز الفردي، ومشاركة وتحديد الأهداف، وتنفيذ الأحداث الاجتماعية والاستراتيجيات والأساليب الأخرى. وقد تتسبب الصعوبات التقنية أو الاقتصادية بظهور بعض المواقف الصعبة، أيضا يمكن أن تنشأ المشكلات بسبب الاختلافات الثقافية والتعليمية، وتعارض الاهتمامات وطرق العمل، أو بسبب وجود الأعضاء في أماكن متباعدة.



ويجب مراجعة أداء أعضاء الفريق بانتظام من قبل مدير المشروع بالتشاور مع المدير المباشر للعضو، وذلك لتقييم احتياجات التطوير والتدريب. عندما يكون أداء أحد أعضاء الفريق دون المستوى المطلوب، من الضروري اتخاذ القرار الصحيح تجاهه.

المعارف المرتبطة بالكفاءة	
منظمة المشروع.	Project organisation.
نماذج قيادية.	Team role models.
نماذج لدورة حياة فريق المشروع.	Team lifecycle models.

القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة	
مهارات التوظيف واختيار الموظفين.	Recruiting and personnel selection skills.
تقنيات المقابلات.	Interview techniques.
بناء العلاقات والحفاظ عليها.	Building and maintaining relationships.
مهارات ووسائل التسهيل.	Building and maintaining relationships.

عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة بالكفاءة	
جميع عناصر كفاءات الشخصية (CEs) الأخرى.	All other people CEs.
المنظور رقم 4: السلطة والاهتمام.	Perspective 4: Power and interest.
المنظور رقم 5: الثقافة التنظيمية والقيم.	Perspective 5: Values and organization culture.

المارسة 5: المنظمة والمعلومات.	Practice 5: Organisation and information.
الممارسة 8: المصادر.	Practice 8: Resources.
الممارسة 10: التخطيط والتحكم.	Practice 10: Plan and control.

مؤشرات الكفاءة الرئيسية
Key competence indicators

4. 4. 6. 1. اختيار وبناء الفريق:

لضمان نجاح العمل الجماعي، يجب اختيار الموارد البشرية المناسبة وضمان امتلاكها المعرفة والمهارات اللازمة، ويتعين على مدير المشروع الذي يقود الفريق الحرص على تناغم أعضاء الفريق الذي يتم استقطابهم؛ ليكونوا قادرين على العمل كفريق. وقبل بدء العمل يجب تكوين فهم مشترك للأعضاء حول أدوارهم ومهامهم في المشروع. وعلى مدير المشروع هنا ترجمة الدافع الفردي إلى أداء جماعي، وتمكين الأعضاء من التعرف على بعضهم وعلى المهام المنوطة بهم. وقد يتغير دور مدير المشروع في اختيار وبناء الفريق حسب درجة نضوج الفريق والمنظمة، **وعلى مدير المشروع إجراء التالي:**

- مراعاة الكفاءات الفردية، ونقاط القوة والضعف والحافز عند اتخاذ أي قرار بشأن تشكيل الفريق.
- توضيح الأهداف وخلق رؤية مشتركة.
- تحديد أهداف الفريق وجدول الأعمال ومعايير الإنجاز.
- الاتفاق مع الفريق حول العادات وقواعد التعامل المشتركة.
- تحفيز الأفراد وزيادة وعي الفريق.

4. 4. 6. 2. تعزيز التعاون والتواصل بين أعضاء الفريق:

تحفيز التعاون يعني التأثير الفعال على فريق العمل، والمساهمة بتعزيز خبراتهم ومعارفهم، وتشكيل آرائهم وأفكارهم واهتماماتهم من أجل تحقيق الأهداف. وظهور نقاشات والخلافات هو أمر طبيعي طالما مدير المشروع يحافظ على مستوى الاحترام والانسجام العام، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى أداء أفضل. لكن عندما يبدأ الأمر يؤثر سلباً على روح التعاون، ويُحدث الانقسام بين الأعضاء، ويؤدي إلى نتائج عكسية، هنا يجب على مدير المشروع التدخل لمعالجة الأمر وتصحيحه، حتى لو اضطر إلى استبدال العضو المتسبب بالمشاكل. ويمكن أن يكون تحفيز التواصل من خلال الأنشطة المادية والافتراضية التي يشارك فيها الأعضاء معارفهم ويحفزون ويلهمون بعضهم البعض. **وهنا على مدير المشروع إجراء التالي**:

- خلق وانتهاز الفرص لمناقشات أعضاء الفريق.
- طلب الآراء والاقتراحات والمخاوف من أعضاء الفريق بهدف تحسين الأداء.
- مشاركة النجاح مع الفريق.
- تعزيز التعاون مع الأفراد داخل وخارج الفريق.
- اتخاذ الإجراءات المناسبة عندما يكون تعاون الفريق مهددا.
- استخدام الأدوات والتقنيات التي تساعد على تحقيق التعاون بين الأعضاء.



4. 4. 6. 3. دعم وتسهيل ومراجعة تطور الفريق وأعضاءه:



التطوير يتضمن التطوير المستمر، وتشجيع الأعضاء على اكتساب المعارف والمهارات الجديدة. يتمثل دور مدير المشروع في دعم وتمكين ومراجعة جهود التعلم، بالإضافة إلى خلق فرص لتبادل المعرفة بين أعضاء الفريق والفرق الأخرى، وبين أعضاء الفريق



والمنظمة خارج نطاق المشروع. **ولتحقيق ذلك عليه إجراء التالي:**

- تشجيع وتعزيز التعلم المستمر وتبادل المعارف.
- استخدام تقنيات المشاركة في التنمية، مثل: التدريب أثناء العمل.
- توفير فرص حضور الندوات وورش العمل (داخل وخارج العمل).
- عقد جلسات خاصة لـ "الدروس المستفادة» والتخطيط لها.
- توفير الوقت والفرصة للتطوير الذاتي لأعضاء الفريق.

4. 4. 6. 4. تمكين الفريق من خلال تفويض المسؤوليات والمهام.

المسؤولية تخلق المشاركة، فيقوم مدير المشروع بزيادة المشاركة - والتمكين الفردي والجماعي - من خلال تفويض التعامل مع المهام والمشكلات إلى أعضاء الفريق وعند نجاحهم في ذلك يمكن تفويضهم بمهام أكبر وأكثر تعقيد. وعلى مدير المشروع قياس مخرجاتهم وأدائهم في تلك المهام. **يحتاج مدير المشروع لذلك إجراء التالي:**

- تفويض المهام في الوقت المناسب.
- تمكين الأفراد والفرق وتفويض المسؤولية.
- توضيح معايير الأداء والتوقعات.
- توفير هياكل إعداد التقارير على مستوى الفريق.
- عقد جلسات مع الأعضاء لاستعراض أصداء أعمالهم.



4. 4. 6. 5. تحديد الأخطاء لتسهيل التعلم منها.

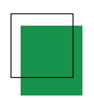


يجب على مدير المشروع إبقاء تأثير الأخطاء التي تقع في المخرجات والنتائج للمشروع بالحد الأدنى. وعليه أن يدرك أن الأخطاء يمكن أن تحدث دائمًا، فيتفهم أسبابها ويتقبل حدوثها، ثم يعمل على تحليلها والتعلم منها؛ ليستخدمها منطلقا للتغيير وتحسين الأداء. وقد تزيد احتمالية وقوع الأخطاء إذا كان المشروع يتطلب طرق مبتكرة للتغلب على مشاكله والصعوبات التي تواجهه، وهنا على مدير المشروع أن يضمن عدم تأثر المخرجات النهائية من ذلك، من خلال بحث الأسباب الجذرية للأخطاء، واتخاذ الإجراءات الفعالة تجاهها.

وعلى مدير المشروع تنفيذ التالي:

- تجنيب المشروع عن الآثار السلبية للأخطاء.
- تفهم الأخطاء التي تحدث وتقبل فكرة أن الآخرين يرتكبون أخطاء.
- إظهار التسامح مع الأخطاء.
- تحليل ومناقشة الأخطاء وأسبابها وتحديد فرص تحسين في العمليات.
- مساعدة أعضاء الفريق على التعلم من أخطائهم.





4.12. الصراع والأزمات Conflict and crisis:

تتضمن كفاءة "الصراع والأزمات" التخفيف من حدتها أو حلها مع مراعاة البيئة، وملاحظة أسباب الخلاف ومعالجتها. ويمكن أن تنشأ النزاعات والأزمات من أحداث ومواقف وصراعات الشخصية، أو بسبب توتر عال، وغير ذلك من الأسباب، وعلى مدير المشروع التعامل مع هذه السيناريوهات بشكل مناسب، مع التشجيع على عملية التعلم لمواجهة النزاعات والأزمات المستقبلية. يهدف عنصر كفاءة الصراع والأزمات إلى تمكين مدير المشروع من اتخاذ إجراءات فعالة عند حدوثها، أو حدوث تعارض في المصالح أو الشخصيات غير المتوافقة. وقد تحدث النزاعات بين شخصين أو أكثر. وفي كثير من الأحيان، يؤدي الصراع إلى إضعاف بيئة العمل والتأثير سلبيًا على الأطراف. قد تكون الأزمة crisis ناتجة عن نزاع conflict، أو قد تكون ناتجة بسبب تغيير مفاجئ يهدد تحقيق أهداف المشروع، أو الأهداف الشخصية بشكل مباشر أو غير مباشر. وهنا يجب أن تكون الاستجابة سريعة واحترافية لتقييم الأزمة، وتحديد سيناريوهات حلها، وتأمين المشروع، وتحديد مدى شيوعها في المنظمة، وإذا كان سيتم التصعيد أو لا. وقدرة مدير المشروع على تحديد النزاعات والأزمات محتملة الوقوع يتطلب منه فهماً للآليات الأساسية، وفي كل حال لدى مدير المشروع مجموعة متنوعة من الوسائل للرد على النزاعات والأزمات المحتملة أو الفعلية، مثل التعاون collaboration، أو التسوية compromise، أو المنع prevention، أو الإقناع persuasion، أو التصعيد escalation، أو حتى استخدام القوة والسلطة الإدارية بما يضمن تحقيق التوازن بين المصالح. وعلى مدير المشروع أن يُظهر الشفافية والنزاهة بصفته وسيطًا بين أطراف النزاع بالمشروع؛ لأن ذلك يساعد في إيجاد حلول مقبولة، ولكن في بعض الأحيان لا يمكن حل النزاعات، فيضطر مدير المشروع إلى استخدام وساطة مستقلة أو جهة خارجية.



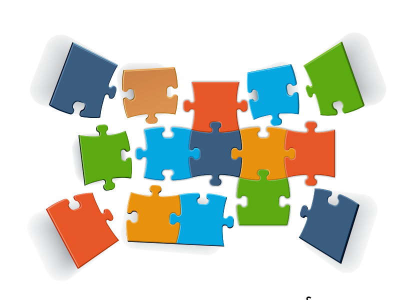
المعارف المرتبطة بالكفاءة	
De-escalation techniques.	تقنيات خفض التصعيد.
Creativity techniques.	تقنيات الإبداع.
Moderation techniques.	تقنيات التهدئة.
Scenario techniques.	تقنيات السيناريوهات.
Conflict stage models.	نماذج مراحل الصراع.
Value of conflicts in team building.	الاستفادة من النزاعات في بناء الفريق.
Crisis plan.	خطط الأزمات.
Worst case scenarios.	أداة أسوأ السيناريوهات.

القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة	
Diplomatic skills.	المهارات الدبلوماسية.
Negotiation skills, finding a compromise.	مهارات التفاوض وإيجاد الحل التوافقي.
Moderation skills.	مهارات الاعتدال.
Persuasiveness.	الإقناع.
Rhetorical skills.	مهارات الخطابة.
Analytical skills.	مهارات تحليلية.
Stress resistance.	وسائل مقاومة الضغط.

عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة بالكفاءة	
All other people CEs.	جميع عناصر كفاءات الشخصية (CEs) الأخرى.
Perspective 4: Power and interest.	المنظور رقم 4: السلطة والاهتمام.
Perspective 5: Values and organization culture.	المنظور رقم 5: الثقافة التنظيمية والقيم.
Practice 8: Resources.	الممارسة 8: الموارد.
Practice 10: Plan and control.	الممارسة 10: التخطيط والمراقبة.
Practice 11: Risk and opportunity.	الممارسة 11: المخاطرة والفرص.

مؤشرات الكفاءة الرئيسية
Key competence indicators

4. 4. 7. 1. توقع وإمكانية منع النزاعات والأزمات:



أن تكون على وعي بالصراعات والأزمات المحتملة يعني أن تكون متيقظًا وملاحظًا للمواقف والأسباب التي قد تؤدي إليها. ويجب تحديد النزاعات المحتملة بشكل وافٍ، ومنعها أو معالجتها في مراحل مبكرة من عمر المشروع قبل أن تتسع. وتشمل إجراءات منعها استباقيا التفريق بين أعضاء الفريق ممن لديهم مصالح متضاربة، أو صفات ذات طبيعة تميل إلى النزاعات، ووضعهم في فرق منفصلة، أيضا يمكن تفويض المسؤولية عن الموضوعات ذات الطبيعة الحساسة إلى أشخاص آخرين يمكنهم التعامل معها. ويؤثر عامل الضغط بشكل واضح نشوء النزاعات أو الأزمات المحتملة، وذلك لأن طبيعة الناس تميل إلى الانفعال تحت الضغط، لذلك يجب أن يكون مدير المشروع قادرًا على التعرف



على مستويات الضغط والإجهاد الفردية، وتقييمها والتقليل منها. **ومن أجل ذلك عليه إجراء التالي:**

- تحليل المواقف المسببة للتوتر.
- التفريق بين الأشخاص ذوي الطبيعة التي تميل إلى النزعات، أو من لديهم مصالح متضاربة في مهام أو فرق عمل منفصلة.
- تفويض المسؤولية عن الموضوعات ذات الطبيعة الحساسة إلى أشخاص آخرين يمكنهم التعامل معها.
- تنفيذ إجراءات التدابير الوقائية.
- إجراء التدابير التي تقلل من التوتر.
- حماية الفريق في المواقف الصعبة.

4. 4. 7. 2. تحليل أسباب ونتائج النزاعات والأزمات واختيار الاستجابات المناسبة لها.

تمر الصراعات Conflicts بمراحل مختلفة، كما حددتها عدة نظريات. يمكن تلخيص هذه المراحل في ثلاث فئات رئيسية:

1. الكامن Latent

(محتمل، نائم / هادئ، لكن غير مرئي أو معترف به)، يحدث عندما يكون لدى الأفراد أو المجموعات اختلافات، لكنها ليست كبيرة بما يكفي لإجبار أحد الطرفين على تسجيل موقف حيالها.

2. الناشئة Emergent

(مرئي لكنه لا يزال عقلانيًا)، ويحدث عندما يكون هناك "حدث مهم"، على سبيل المثال: خلاف مفتوح حول موضوع ما، هذا الموضوع هو سبب حقيقة الخلاف، أو لتضارب مصالح شخصية أخرى. عندما يبدأ هذا الصراع، تلتزم الأطراف المعنية بشروط التعامل والتحدث ويمكنها مناقشة الحلول بعقلانية .

3. التصعيد Escalated

(الصراع المفتوح). في هذه المرحلة يكون الطرفان على خلاف علني وعاطفي مع بعضهما البعض، وغير قادرين أو راغبين في مناقشة الحلول بهدوء وعقلانية. وهنا تحدث حالات الاستقطاب، فيميل البعض إلى الانحياز إلى جانب ما، أو يتم حثهم على ذلك، هنا قد يكون الأنسب هو اتخاذ إجراءات قانونية والنظر للأمر.



وقد تقفز الأزمات على الفور إلى الفئة الثالثة التصعيد **Escalated** دون تدرج. وذلك على الأغلب يحدث بسبب المشاكل المفاجئة أو المكتشفة حديثا لخطر كبير قد يقع، أو حدث خارجي له تأثير كبير، إلخ. والمهارة في إدارة الصراع والأزمات تكمن لدى مدير المشروع في قدرته على تقييم الأسباب والنتائج، والحصول على معلومات إضافية لاستخدامها في عملية صنع القرار لتحديد الحلول الممكنة. وتتراوح أسباب النزاعات والأزمات بين الخلافات الواقعية إلى النزاعات الشخصية، ويمكن أن يكون لها أسباب خارج نطاق المشروع والمنظمة، وحسب الأسباب تكون الحلول.

ويحتاج مدير المشروع في حال حدوث النزاعات إلى إجراء التالي:

- تقييم مرحلة الصراع.
- تحليل أسباب الصراع أو الأزمة.
- تحليل الأزمات وتأثيراتها المحتملة.
- امتلاك طرق متعددة وأدوات مختلفة لمعالجة هذه النزاعات أو الأزمات.

4. 4. 7. 3. التوسط وحل النزاعات والأزمات وأثرها.

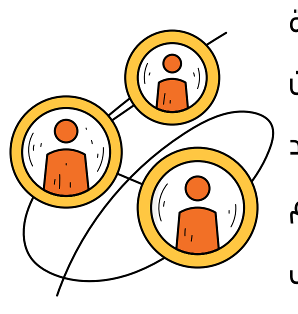
تتطلب إدارة **الخلافات** أو الأزمات أن يقوم مدير المشروع بجمع المعلومات، وموازنة الخيارات، والسعي إلى الحلول الإيجابية في أقل وقت ممكن، ويفضل أن يكون ذلك مدعوماً ممن يملك الصلاحية، والأهم من ذلك هو أن يبقى دائما هادئًا ومسيطرًا على انفعالاته. لأن ذلك يساعده على الحكم بشكل صحيح. أما في حالات **الأزمات** تكون القدرة على التصرف بشكل حاسم هي الأكثر أهمية. تشمل الوسائل المستخدمة في حل النزاعات: التعاون، أو التسوية، أو المنع، أو استخدام القوة والسلطة الإدارية. ويعتمد كل منها على تحقيق التوازن بين المصالح، تتطلب إدارة النزاع الاستعداد التام للتسوية بين جميع الأطراف. وفي المراحل الأولى من النزاعات، يمكن لمدير المشروع أن يعمل كوسيط، فيقوم بجمع أطراف الخلاف، ويعمل على التوسط بينهم دون الحاجة إلى



التسرع في الحكم، أما في المراحل اللاحقة فقد يكون هناك خيارات أخرى؛ كاستخدام القوة والسلطة الإدارية، أو التصعيد إلى الإدارة العليا، أو استخدام الوساطات المهنية، أو إنفاذ الإجراءات القانونية. **ويحتاج مدير المشروع في ذلك التدابير التالية:**

- مناقشة القضايا علناً.
- خلق جو من النقاش البناء.
- اختيار واستخدام الأسلوب الصحيح لحل الخلاف أو الأزمة.
- اتخاذ الإجراءات التأديبية أو القانونية عند الحاجة.

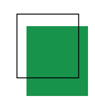
4. 4. 7. 4. مشاركة المعرفة والتعرف على النزاعات والأزمات لتحسين الممارسات المستقبلية:



بمجرد حل النزاع، من المهم استعادة الانسجام والتوازن في بيئة العمل. إن تحفيز التعلم من النزاعات والأزمات يعني أنه يمكن للفرد أن يسأل عن أسباب الخلافات بمنظور أعلى، إضافة إلى ذلك، يمكن للفرد التفريق بين المصادفات والأسباب الحقيقية للخلاف أو الأزمة، فيتعلم منها ويشجع الفريق على فعل الشيء نفسه، حتى يتمكنوا من التعامل معها بشكل أفضل في المستقبل. **وهنا على مدير المشروع إجراء التالي:**

- استعادة بيئة الفريق.
- تحفيز الفريق على الاعتراف والتعلم من دورهم في الصراع.
- استخدام الصراعات بطريقة إيجابية للتقدم.
- تقوية تماسك الفريق وصلابته فيما يتعلق بالصراعات والأزمات المستقبلية المحتملة.





4.13. الحنكة Resourcefulness:

الحنكة هي القدرة على تطبيق تقنيات وطرق تفكير مختلفة؛ لتحديد وتحليل وترتيب الأولويات، وإيجاد البدائل للتعامل مع التحديات والمشكلات وحلها. غالبًا ما يتطلب ذلك عملا جماعيا للفريق. وللحنكة أهمية عالية، خاصة في المخاطر والمشاكل والمواقف الصعبة. ويهدف عنصر كفاءة الحنكة إلى تمكين مدير المشروع من التعامل بفعالية في حالات عدم اليقين، والمشاكل والتغييرات والقيود والمواقف الصعبة، من خلال البحث بشكل منهجي ومستمر عن طرق وحلول جديدة أكثر فعالية. ولا تقتضي الحنكة إنشاء شيء جديد، بل تمتد إلى جعل الأشياء الموجودة تعمل بشكل أفضل أو أسرع أو أقل تكلفة. ويستطيع مدير المشروع أن يعزز الحنكة داخل الفريق ويحفز على ذلك، ثم يقيِّم تصرفاتهم بما يخدم العملية أو النتائج أو الأهداف. ويفضل دائما أن يتم التسويق للأفكار قبل قبولها. حيث إن جو الفريق المنفتح على الإبداع والابتكار شرط أساسي لقبول الأفكار الجديدة، بعد ذلك، يحدث -في الغالب- أن يدافع الآخرون في الفريق عن الفكرة ويصقلونها لتكتسب قبولًا أكبر. الحنكة هي واحدة من الكفاءات الرئيسية لنجاح المشروع؛ فهي تساعد في التغلب على المشكلات، وتحفز الفريق على العمل معًا لتطوير الأفكار وتطبيقها. ويجب استخدام الإبداع بعناية في الفريق؛ حتى لا يتشتت التركيز عن تحقيق النتائج المتفق عليها. وتعد تقنيات المفاهيم والتحليل -Conceptual and analytic techniques ذات أهمية قصوى في التعامل مع تدفق المعلومات بالمشاريع. حيث إن القدرة على استخراج المعلومات الصحيحة، أو تقديمها أو الإبلاغ عنها في الوقت المناسب، أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق النجاح.



المعارف المرتبطة بالكفاءة	
تقنيات تبني وجهات النظر الأخرى.	Techniques to solicit views of others.
التفكير المنظوري.	Conceptual thinking.
تقنيات التجريد.	Abstraction techniques.
طرق التفكير الاستراتيجي.	Strategic thinking methods.
تقنيات التحليل.	Analytic techniques.
المعرفة بالأفكار المتقاربة والمتباينة.	Convergent and divergent thinking.
الأفكار الإبداعية.	Creativity methods.
عمليات وتقنيات الابتكار.	Innovation processes and techniques.
طرق المواجهة.	Coping methods.
التفكير الجانبي .[5]	Lateral thinking.
التفكير النظمي .[6]	Systems thinking.
تحليل السيناريو.	Synergy and holistic thinking.
تحليل سوات	SWOT technique.
تحليل بيستل .[7]	PESTLE analysis.

(5): التفكير الجانبي: أسلوب لحل المسائل يقتضي الخروج عن المناهج المنطقية المألوفة، والتفكير بطريقة أوسع بكثير من المعتاد.

(6): التفكير النظمي: عملية فهم كيف يمكن لمجموعة من الأشياء التي يمكن اعتبارها نظاما أن تؤثر في بعضها البعض داخل كينونة واحدة، أو ضمن نظام أكبر.

(7): تحليل بيستل PESTL: تحليل العوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة.



Creativity theories.	نظريات الإبداع.
Brainstorming techniques e.g. lateral thinking.	تقنيات العصف الذهني مثل التفكير الجانبي.
Converging techniques (comparative analysis, interview techniques).	التقارب الفني (تحليل مقارن، تقنيات المقابلة).

القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة

Analytical skills.	مهارات تحليلية.
Facilitating discussions and group working sessions.	تسهيل المناقشات وجلسات العمل الجماعية.
Choosing appropriate methods and techniques to communicate information.	اختيار الأساليب والتقنيات المناسبة لتوصيل المعلومات.
Thinking 'outside the box' – new ways of doing things.	التفكير "خارج الصندوق" - طرق جديدة للإبداع.
Imagining an unknown future state.	افتراض حالة مستقبلية غير معروفة.
Being resilient.	المرونة.
Dealing with mistakes and failure.	آليات التعامل مع الأخطاء والفشل.
Identifying and seeing different perspectives.	تحديد ورؤية وجهات النظر المختلفة.



عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة بالكفاءة	
جميع عناصر كفاءات الشخصية (CEs) الأخرى.	All other people CEs.
الممارسة 1: التصميم:	Practice 1: Design.
الممارسة 2: الأهداف والغايات والمنافع.	Practice 2: Goals, objectives and benefits.
الممارسة 10: التخطيط والتحكم.	Practice 10: Plan and control.
الممارسة 11: المخاطر والفرص.	Practice 11: Risk and opportunity.

مؤشرات الكفاءة الرئيسية
Key competence indicators

4. 4. 8. 1. تحفيز ودعم البيئة المنفتحة والإبداعية.

على مدير المشروع خلق بيئة عمل تشجع الناس على مشاركة معارفهم والمساهمة بأفكارهم وآرائهم. وبهدف تحفيز ودعم الإبداع والابتكار، يحتاج مدير المشروع إلى الانفتاح على الطرق الواقعية والخيالية؛ للتغلب على العقبات التي قد يواجها في منتجات أو عمليات أو إجراءات جديدة، أو في مراجعة مهام أو أدوار ومسؤوليات محددة. ويمكن لمدير المشروع أن يُشعر الآخرين أنه مرحب بهم للتعبير عن أنفسهم، بحيث يستفاد من مداخلاتهم، واقتراحاتهم، وأفكارهم واهتماماتهم، وذلك شكل من أشكال الاستفادة من معارف الآخرين وخبراتهم. والانفتاح ضروري في كل مشروع، فيكون على المحترفين ذوي الخلفيات والقدرات المختلفة العمل معًا. ولأن العلاقات في الفريق مبنية على الاحترام المتبادل والثقة والموثوقية؛ فإنه يجب على مدير المشروع سؤال الأفراد بانتظام



عن مدخلاتهم، وإظهار الاستعداد لفهم أفكارهم وتبنيها. ويجب أن يوضح متى يكون هناك وقت للمدخلات الإبداعية، ومتى لا يكون. **ويحتاج مدير المشروع إجراء التالي:**

- تشجيع الأفراد على تبادل معارفهم والإدلاء بآرائهم.
- تحفيز ودعم الإبداع عند الحاجة.
- استخدام وتحفيز الطرق المبتكرة والخيالية للتغلب على العقبات.
- السعي للحصول على مدخلات الآخرين وإظهار الاستعداد للنظر فيها أو تبنيها.
- الأخذ بالاعتبار وجهات نظر الآخرين.

4.4.8.2. تطبيق التفكير المنظوري (السياقي) لتحديد المواقف والاستراتيجيات:

كل مشروع هو جهد فريد لخلق شيء جديد، وتتطلب المشاريع الكبرى قدرات التصور المنظوري للمشروع ضمن سياقه فيما يحيط به، ويكون ذلك من خلال تبسيط الموضوعات على هيئة أسئلة، أو تقسيمه إلى أجزاء أصغر ودمجها في أفكار جديدة قابلة للاستخدام. يجب على مدير المشروع تطبيق التفكير المنظوري والاستفادة من أعضاء الفريق الذين يمتلكون القدرات. التفكير المنظوري يتضمن الأخذ في الاعتبار أن المشكلات لها أسباب متعددة تتعلق ببعضها البعض ضمن سياق عام، وأن الطرق المختلفة لحل المشكلات لها تأثيرات مختلفة على بقية الأجزاء، داخل وخارج المشروع. **وعلى مدير المشروع إجراء التالي:**

- استخدام التفكير المنظوري أو تعزيز استخدامه عند الحاجة.
- إدراك أن للمشاكل أسبابا متعددة، وأن الحلول لها تأثيرات متعددة.



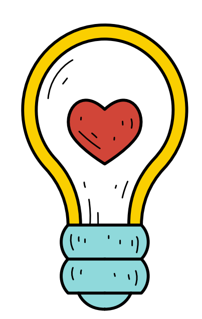
4. 4. 8. 4. تطبيق تقنيات التحليل بهدف تحليل المواقف، والبيانات، والمعلومات المالية، والتنظيمية.



مدير المشروع قادر على تحليل المواقف أو المشاكل المعقدة، وإيجاد الحلول والبدائل. يمكنه أيضًا تحليل واستخلاص المعلومات والاتجاهات المفيدة من مجموعات البيانات المعقدة، وتقديم النتائج أو الإبلاغ عنها بوضوح. والبراعة في التحليل تعني وجود طرق مختلفة متاحة للكشف عن الأسباب الفعلية لمشكلة ما، وتنفيذها أو اقتراح الإجراءات الصحيحة لحلها. **لذا يكون على مدير المشروع إجراء التالي:**

- تطبيق تقنيات تحليلية مختلفة.
- تحليل المشاكل لاكتشاف الأسباب والحلول الممكنة.
- تحليل المجموعات المعقدة من البيانات واستخراج المعلومات ذات العلاقة.
- إعداد تقارير واضحة وعرض استنتاجات البيانات والملخصات والاتجاهات.

4. 4. 8. 4. تعزيز وتطبيق التقنيات وأدوات الإبداع لإيجاد البدائل والحلول:



يمكن تقسيم التقنيات الإبداعية إلى تقنيات «متشعبة "diverging" وتقنيات "مُقاربة converging". فعندما تنشأ المشاكل يحتاج مدير المشروع أولا إلى تحديد ما إذا كان النهج الإبداعي مناسبًا أم لا. وعندما يكون الإبداع مناسبًا، يحدد الطريقة التي سيستخدمها، ثم يبدأ بتعريف المشكلة باستخدام تقنيات التشعب diverging (مثل: استخدام تقنيات التحليل analytical techniques ، أو التفكير المنظوري conceptual thinking)، بعد ذلك يجمع الحلول الممكنة، والبحث من خلال جلسات العصف الذهني، فيلتقي أعضاء الفريق والمعنيين بالمنظمة ممن يمكن أن يكون لهم مساهمة في تقديم الأفكار. أيضا يوجد العديد من التقنيات المستخدمة في ذلك:

مثل الخرائط الذهنية **Mind-maps**، والقصص المصورة storyboarding، والتصوير visu-alizing، ... وغيرها. ومهما كانت الطريقة المستخدمة في إيجاد الحلول الإبداعية فلابد أن تتضمن النظر في الأمر من وجهات نظر مختلفة، والجمع بين الأدوات والمعرفة، والفهم المشترك، والحدس، والخبرة. في المرحلة التالية؛ يتم تحليل الحلول الممكنة، ومعرفة تأثيرها على المشكلة باستخدام تقنيات المقاربة converging في إيجاد أفضل الحلول، من تلك التقنيات نموذج الاختيار الموزون weighted selection، وتحليل القوة force-field analysis، وغير ذلك. وفي النهاية يتم تنقيح الأفكار بشكل أكبر واختيار أفضل الحلول.

ويحتاج مدير المشروع في ذلك إلى إجراء التالي:

- استخدام تقنيات إبداعية عند المناسبة.
- استخدام تقنيات متشعبة diverging.
- استخدام تقنيات مُقاربة converging.
- اخذ وجهات النظر الأخرى والمهارات بالاعتبار.
- تحديد وتعريف الترابط للمشكلة.

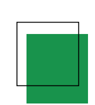
4.4. 8. 5. تعزيز المنظور الشامل للمشروع وسياقه لتحسين عملية صنع القرار:

تعزيز "المنظور الشامل holistic views" يقتضي أخذ الوضع الحالي بالاعتبار وعلاقته بالسياق العام، كالإستراتيجيات والأنشطة والمشاريع المتزامنة. وقبل الحكم على المواقف والتعامل معها على مدير المشروع الاستفادة من وجهات النظر المتعددة، وعليه أن يدرك أهمية التفاصيل، وأن يكون قادرًا على فصلها عن سياقها في الصورة الشاملة، بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين كل موقف وسياقه. وبناءً على فهمه للتأثيرات والاهتمامات والإمكانيات يمكنه اتخاذ القرار، وشرح الآراء ووجهات النظر للآخرين، سواء



من داخله أو خارجه. **ومن أجل ذلك على مدير المشروع إجراء التالي:**

- تفسير الصورة العامة، وشرح المنظور الشامل.
- الاستفادة من وجهات النظر المتعددة لتحليل الوضع الحالي والتعامل معه.
- اتخاذ الإجراءات المناسبة للربط بين المشروع وسياقه.



4.14. التفاوض Negotiation :

التفاوض هو عملية تتم بين طرفين أو أكثر، تتم فيها المواءمة بين المصالح والاحتياجات والتوقعات المختلفة لكافة الأطراف بهدف الوصول إلى توافق والتزام مشترك؛ لأجل الحفاظ على العلاقة الإيجابية بين الأطراف المعنية. ويمكن أن يكون التفاوض عملية رسمية أو غير الرسمية في الشراء، أو التوظيف، أو البيع، أو المتطلبات، أو الميزانية، أو موارد المشروع. ويهدف عنصر كفاءة "التفاوض" إلى تمكين مدير المشروع من الوصول إلى اتفاقيات مرضية مع الآخرين، وتبنى الاتفاقيات على قاعدة مشتركة ترضي مصالح واحتياجات وتوقعات جميع الأطراف، وقد تكون المفاوضات سياسية أو تجارية، وقد لا تكون مرضية لجميع الأطراف، ولكنها تمثل التزاما ثابتا إذا اعتمدت. ويمكن أيضا ألا تتضمن كافة التفاصيل. كما تتأثر عملية التفاوض بالقوة النسبية لكل طرف، وكذلك بالعوامل المحيطة المرتبطة بالتأثير والنفوذ. وفي حالة عدم توفر المعلومات الكاملة خلال التفاوض يمكن وضع افتراضات تقديرية لتسهيل إعداد ما تتمخض منه من اتفاقيات خلال بحث وتطوير الخيارات محل التفاوض؛ ليضمن كل طرف قدرته على تلبية مصالح واحتياجات وتوقعات الطرف الآخر.

المعارف المرتبطة بالكفاءة	
Negotiation theories.	نظريات التفاوض.
Negotiation techniques.	تقنيات التفاوض.
Negotiation tactics.	تكتيكات التفاوض.
Phases in negotiations.	مراحل التفاوض.
BATNA (best alternative to a negotiated agreement).	أفضل بديل لاتفاقية تفاوضية - BATNA .[8]
Contract templates and types.	أنواع العقود.
Legal and regulatory provisions associated with contracts and agreements.	الأحكام القانونية والتنظيمية المرتبطة بالعقود والاتفاقيات.
Analysis of cultural aspects and tactics,	تحليل الجوانب والتكتيكات الثقافية.

القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة	
Identification of the desired outcomes.	تحديد النتائج المرجوة.
Assertiveness and drive to reach desired outcomes.	الحزم للوصول إلى النتائج المنشودة.
Empathy.	التعاطف.
Patience.	الصبر.
Establishing and maintaining trust and positive working relationships.	بناء الثقة، والعلاقات الإيجابية، والمحافظة عليها.
Persuasion	الإقناع.

(8): BATNA: مفهوم مبني على الموافقة على أفضل حل متاح، في حال غياب أي اتفاق للتفاوض مع الطرف الآخر.



عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة بالكفاءة	
All other people CEs.	جميع عناصر كفاءات الشخصية (CEs) الأخرى.
Practice 1: Design.	الممارسة 1: التصميم؛
Practice 2: Goals, objectives and benefits.	الممارسة 2: الأهداف والغايات والمنافع.
Practice 9: Procurement.	الممارسة 9: التوريدات.
Practice 10: Plan and control.	الممارسة 10: التخطيط والتحكم.

مؤشرات الكفاءة الرئيسية
Key competence indicators

4. 4. 9. 1. تحديد وتحليل جميع مصالح كل الأطراف ذات العلاقة في عملية التفاوض:

استيعاب الأولويات للأطراف المشاركة في المفاوضات هو شرط تحقيق النجاح، لذا يجب على مدير المشروع الذي يقود أو يشارك في المفاوضات، أن يبدأ بجمع المعلومات العامة والتفصيلية، حول اهتمامات واحتياجات وتوقعات جميع الأطراف بالوسائل المتاحة، ثم تحليل هذه المعلومات وتحديد أولوياتها، وما فيها من ثغرات، لإجراء مزيد من البحث، ويمكن أن يتم افتراض أولويات الأطراف الأخرى. **وللنجاح في تنفيذ هذا المؤشر على مدير المشروع اتباع التالي:**

- معرفة المصالح وأثرها والاحتياجات والقيود الخاصة.



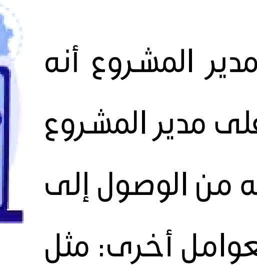
- جمع وتوثيق المعلومات العامة والتفصيلية ذات العلاقة باهتمام واحتياجات وتوقعات جميع الأطراف.
- تحليل وتوثيق المعلومات المتاحة لتحديد الأولويات الخاصة والأولويات المحتملة للأطراف.

4. 4. 9. 2. تطوير وتقييم الخيارات والبدائل لتحقيق احتياجات كافة الأطراف:

يحدد مدير المشروع البدائل والخيارات وحلول التفاوض البديلة التي تم تطويرها أثناء التحضير للتفاوض، وقد تتكشف بعض الفرص خلال المفاوضات التي يمكن لمدير المشروع استغلالها من خلال إجراء بعض التعديلات أثناء المفاوضات، لذا يجب مواءمة الأولويات والخيارات والبدائل مع مصالح الأطراف الأخرى، حتى يسهل تحقيق الاتفاق في المفاوضات. كما يجب تحديد البديل الأفضل من خلال استخدام مفهوم لاتفاقية تفاوضية- BATNA. **وعلى مدير المشروع اتباع التالي:**

- تحديد البدائل والخيارات والحلول البديلة، بناءً على تحليل اهتمامات واحتياجات وأولويات جميع الأطراف.
- اقتراح الخيار الصحيح في الوقت المناسب، وبالطريقة الصحيحة.

4. 4. 9. 3. تحديد استراتيجية تفاوض تتماشى مع الأهداف الخاصة والمقبولة لجميع الأطراف:



استراتيجية التفاوض تركز دائما على ما يعتقد مدير المشروع أنه ضروري لتحقيق النجاح. وقبل بدء المفاوضات، يجب على مدير المشروع تحديد الاستراتيجية، والتقنيات، والتكتيكات التي ستمكنه من الوصول إلى النتيجة الأمثل للمشروع. وتتأثر استراتيجية التفاوض بعوامل أخرى: مثل توازن القوى بين الأطراف، والمخاطر، ووضع الميزانية، والسياسة، والجوانب الثقافية،



وقدرة المفاوضين. وفي جميع الأحوال يجب أن تكون الاستراتيجية المستخدمة في التفاوض مناسبة لمصالح المشروع، ولا تضر بالعلاقات مع المعنيين به. أيضا على مدير المشروع التفكير في الاستراتيجيات الثانوية التي تتعامل مع سيناريوهات افتراضية «ماذا لو؟». ويجب عليه معرفة المفاوضين، وما لديهم من تفويض سواء بنطاق التفاوض أو الحرية أو الأدوار والمسؤوليات، وكل ذلك يمكن أن يُجرى عليه التعديل، ولكن يجب التدقيق بعناية؛ لأن بعض التعديلات يمكن أن يكون لها تداعيات سلبية لاحقا. **وهنا على مدير المشروع إجراء التالي:**

- تحديد استراتيجيات التفاوض الممكنة من أجل تحقيق النتيجة المرجوة.
- تحديد الاستراتيجيات الثانوية والخيارات البديلة لمعالجة سيناريوهات «ماذا لو؟".
- تحديد استراتيجية التفاوض مع إمكانية شرح سبب اختيارها.
- تحليل واختيار تقنيات وأساليب التفاوض، لدعم استراتيجية التفاوض المطلوبة.
- تحديد الأطراف الرئيسية للمشاركة في المفاوضات وتوضيح مسؤولياتهم.

4. 4. 9. 4. التوصل إلى اتفاقيات تفاوضية مع الأطراف الأخرى تتماشى مع أهدافك الخاصة:

من خلال التفاوض باستخدام الاستراتيجيات والأدوات والتكتيكات المحددة يتم التوصل إلى اتفاق دون تنفير الأطراف الأخرى. وقد يحدث التفاوض على مدى إطار زمني مفتوح، أو يمكن أن يكون على مراحل. ولكن يجب أن يفهم مدير المشروع أن **الاتفاق المرضي** هو: الاتفاق الذي يكون فيه جميع الأطراف راضون بدرجة معقولة عن نتيجته، مستعدين للوفاء بالتزاماتهم فيه، مع قناعتهم بأن التفاوض تم بشكل عادل واحترام متبادل، وأنه لا يوجد ما يمنع من التفاوض مرة أخرى إذا كان الاتفاق غير قابل للتحقيق، أو كانت النتائج غير مقبولة. وعند تطبيق "مفهوم اتفاقية تفاوضية- BATNA" غالبًا يكون الحل الأفضل هو الحل



المستدام الذي يوفر أفضل النتائج على المدى الطويل للجميع، وفي بعض الأحيان يتعذر إيجاد ذلك الحل؛ فينتهي التفاوض إلى إيجاد حلول وسط توافقية لتحقيق الهدف، أخيرا يجب توثيق نتائج المفاوضات من أجل الرجوع إليها في المستقبل. **وعلى مدير المشروع اتباع ما يلي:**

- التفاوض باستخدام التقنيات والتكتيكات المناسبة للظروف لتحقيق النتيجة المرجوة.
- التفاوض لتحقيق اتفاق مستدام.
- التحلي بالصبر والسعي لتحقيق اتفاقية مستدامة.
- تطبيق مفهوم «اتفاقية تفاوضية – BATNA " إذا كانت النتيجة المستدامة غير ممكنة .
- توثيق نتائج المفاوضات.

4. 4. 9. 5. تقصى واكتشاف واستغلال إمكانيات البيع والاكتساب الإضافية:

يسعى مدير المشروع دائما لتسريع العمليات وتحقيق النتائج المتفق عليها بشكل أفضل أو بتكلفة أقل، وهذا يعني أن عليه وضع نصب عينيه على الهدف المراد، ويستغل الموقف الذي يمكنه من تحقيقه خلال بحثه عن موردين، أو مفاوضاته المتعلقة بالاتفاقيات، أو خلال بحثه عن طرق لتقديم الخدمات للعملاء الجدد، أو في تفاوضه على الشروط مع المعنيين بالمشروع، أو دعوته لفرق وأعضاء الفريق. وعادة تبدأ عملية التفاوض بعد عملية تحديد الفرص الجديدة. لذا يجب النظر إلى الحالة المطلوبة في ضوء أولويات المشروع والمنظمة. ويجب أن يدرك مدير المشروع أن المفاوضات تستغرق وقتًا وجهدًا، وأن العلاقات الحالية مع شركاء التفاوض قد تتأثر.



ومن أجل ذلك يجب تنفيذ الإجراءات التالية:

- البحث عن أفضل وسيلة لتقديم النتائج المتفق عليها بشكل أسرع و / أو أفضل و / أو أرخص.
- الموازنة للبدائل بالوضع الحالي والاتفاقيات.
- النظر في تأثير البدائل على العلاقات الحالية.

4.15. التركيز على النتائج Results orientation:

"التركيز على النتائج" هو تركيز حازم يحافظ فيه مدير المشروع على نتائج المشروع، فيعطي الأولوية للوسائل والموارد التي تساعده في التغلب على المشاكل والتحديات والعقبات التي تواجهه بالمشروع. ويجب أن توضع النتائج باستمرار في صدارة كل نقاش يتعلق بالمشروع. وهنا ندرك أن الإنتاجية هي من أهم الأمور الحاسمة لتحقيق النتائج، وعادة يتم قياسها على أنها مزيج من الفعالية والكفاءة. يحتاج مدير المشروع دائما إلى تخطيط الموارد وتوزيعها بكفاءة؛ لتحقيق النتائج المتفق عليها، والتأكد من الفعالية في ذلك. ويهدف عنصر كفاءة «التركيز على النتائج» إلى تمكين مدير المشروع من التركيز على النتائج، والسعي نحو نجاح المشروع. لذا يجب عليه تحديد الأولويات، والتخصيص، واستخدام التقنيات بشكل متكرر. ويسهل ذلك من خلال تحديد معايير أساسية تتحقق من فعالية ما يتم من أعمال. ويجب على مدير المشروع التأكد أن النتائج المتفق عليها ترضي أصحاب المصلحة والمعنيين، وعليه تطبيق ذلك على أي تغيير يطرأ خلال عمر المشروع، كما يحتاج إلى الحفاظ على الوعي والتفاعل مع أي قضايا أخلاقية، أو قانونية، أو بيئية تؤثر على المشروع، وذلك كله هو تكريس كفاءة «التركيز على النتائج". كما تشمل الكفاءة التركيز على الفريق والمعنيين.



المعارف المرتبطة بالكفاءة	
نظريات المنظمة.	Organisation theories.
مبادئ الكفاءة.	Efficiency principles.
مبادئ الفعالية.	Effectiveness principles.
مبادئ الإنتاجية.	Productivity principles.
القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة	
التفويض.	Delegation.
الكفاءة والفعالية والإنتاجية.	Efficiency, effectiveness and productivity.
ريادة الأعمال.	Entrepreneurship.
التكامل الاجتماعي والتقني والبيئية.	Integration of social, technical, and environmen-tal aspects.
الحساسية تجاه ما يجب عمله، وما لا يجب عمله في المنظمة.	Sensitivity to organisational do's and don'ts.
إدارة التوقعات.	Management of expectations.
تحديد وتقييم الخيارات البديلة.	Identifying and assessing alternative options.
تحليل إجمالي الفوائد.	Total benefit analysis.
الجمع بين عرض الهليكوبتر[9] والاهتمام بالتفاصيل الأساسية.	Combining helicopter view and attention to essential details.

[9]: عرض الهيلوكوبتر: استعراض المعلومات بدون أية تفاصيل.



عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة بالكفاءة	
جميع عناصر كفاءات الشخصية (CEs) الأخرى.	All other people CEs.
المنظور 1: الإستراتيجية.	Perspective 1: Strategy.
الممارسة 1: التصميم.	Practice 1: Design.
الممارسة 2: الأهداف والمنافع والمزايا.	Practice 2: Goals, objectives and benefits.
الممارسة 6: الجودة.	Practice 6: Quality.
الممارسة 10: التخطيط والمراقبة.	Practice 10: Plan and control.
الممارسة 11: المخاطر والفرص.	Practice 11: Risk and opportunity.
الممارسة 12: أصحاب المصلحة/ المعنيين.	Practice 12: Stakeholders.

مؤشرات الكفاءة الرئيسية
Key competence indicators

4.4. 10. 1. تقييم جميع القرارات والإجراءات حسب تأثيرها على نجاح المشروع وأهداف المنظمة.

أي عمل يقوم به مدير المشـروع يجب أن يكون موجه إلى تحقق أهداف المشـروع. هذا الهدف هو الغاية الرئيسـية لكافة قراراته وإجراءاته، وكل اتجاه يسـلكه مدير المشـروع لابد أن يكون له تداعيات سـلبية أو إيجابية، تظهر بشـكل مباشـر أو في وقت لاحق. لذلك على مدير المشـروع دائما التفكير بعناية اتخاذ أي قرار، وعليه الحكم على كل نشـاط ينفذ وفق



المعايير التالية: هل سيحقق هذا (أو يهدد) الهدف أو النتيجة؟ أم سيجعل العمل أسرع و / أو أرخص و / أو أكثر نجاحًا؟ , **ومن أجل ذلك يكون على مدير المشروع اتخاذ الإجراءات التالية:**

- اعتبار كافة الأهداف والنتائج المتفق عليها في المشروع هي الغاية التي يجب أن تتجه لها جميع الأنشطة والإجراءات.
- صياغة جميع غايات المشروع كالأهداف والمخرجات.
- ربط أهداف المشروع بالأهداف الاستراتيجية.
- تقييم كافة القرارات والإجراءات على أساس أثرها في تحقيق الأهداف ونجاح المشروع.

4. 4. 10. 2. الموازنة بين الاحتياجات والموارد لتحسين النتائج ونجاح المشروع:

كل نشاط أو قرار أو مهمة أو تحدي ومشكلة في المشروع تتطلب تخصيص بعض الموارد (وسائل، مال، وقت، اهتمام)، ومن أجل ذلك يجب أن يكون لدى مدير المشروع تصور واضح للأولويات فيه. من خلال هذا التصور يستطيع تحديد الأولوية لما يرده من متطلبات. ولتحقيق التوازن في تخصيص الموارد فإن مدير المشروع لا يقوم بتخصيص أي مورد لأي عمل أو نشاط قبل التأكد من أحقيته وفق قائمة الأولويات المحددة، **هنا يكون على مدير المشروع إجراء التالي:**

- تقييم الاحتياجات المختلفة وتحديد أولوياتها.
- شرح سبب تخصيص الموارد للإجراءات ذات الأولوية.
- الاعتماد على نتائج تقييم الأولوية في تخصيص الموارد من أجل الموافقة أو الرفض مع شرح الأسباب.



4. 4. 10. 3. خلق وصيانة بيئة عمل صحية وآمنة ومنتجة:

توفير بيئة عمل صحية، وآمنة، ومنتجة، يعني تزويد الفريق بجميع الأدوات والوسائل التي تضمن ذلك وتحد من الانحرافات. وعلى مدير المشروع أن يحول بين الفريق وأي صدمات متعلقة بالبيئة المحيطة بالمشروع، وأن يحتوي حالات عدم اليقين والغموض التي تزعج الفريق وتعيق تقدمه في تحقيق النتائج. هذا بالإضافة إلى تأمين البنية التحتية والموارد اللازمة. **وذلك من خلال إجراء التالي:**

- حماية الفريق من التدخل الخارجي.
- خلق ظروف عمل صحية وآمنة ومستقرة.
- تقديم خطة واضحة للعمل يمكن لأعضاء الفريق تنفيذها.
- توفير الموارد والبنية التحتية اللازمة.

4.4. 10. 4. تسويق ودعم المشروع ومخرجاته وأنشطته:

يتوجب على مدير المشروع العمل كسفير مدافع عن المشروع وأعماله ومخرجاته، فيعمل على التوضيح والشرح والتبرير لكل ما يخص المشروع أمام كافة المعنيين، وعليه أن يقوم بالترويج لنتائج المشروع من خلال توضيح أهميتها والحاجة إليها. ويمكن القيام بذلك من خلال التقارير المنتظمة، وإشراك أصحاب المصلحة والمعنيين، أيضا يمكن التسويق للمشروع من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، والمحادثات غير الرسمية مع أعضاء الفريق، وكذلك العروض التي تقدم. وعلى مدير المشروع اعتبار هذا التسويق جزء لا يتجزأ من كل اتصال يقوم به، حيث يفضل أن يدعو أعضاء الفريق ومالك المشروع وغيرهم للانضمام إلى تلك الجهود. **وذلك باتباع الإجراءات التالية:**

- الدفاع عن الأهداف والنهج والأنشطة والنتائج المتفق عليها.



- البحث عن الفرص المتاحة لترويج المشروع.
- دعوة الآخرين للمشاركة في المشاركة في تسويق المشروع.

4. 4. 10. 5. تقديم النتائج والحصول على القبول.

الاختبار الحقيقي لمدير المشروع يكمن في تحقيق النتائج التي وعد بها. ويتطلب ذلك جودة ووضوح في خطط الموارد ونتائج المشروع، وإيمانًا قويًا بالقدرة الشخصية لمدير المشروع وفريق عمله، بالإضافة إلى الرغبة العامة في تسليم المشروع. وعلى مدير المشروع أن يدرك أن الفعالية لا تعني الكفاءة. **فالفعالية** هي: تحقيق الأهداف المخططة، وتحقيق النتائج المتفق عليها ضمن المواعيد النهائية المتفق عليها، والميزانية، والجودة، وما إلى ذلك، بينما **الكفاءة** فهي أن تقوم بذلك ولكن بأقل تكلفة ووقت وغير ذلك من المنافع الإضافية. لذلك يحتاج مدير المشروع إلى البحث باستمرار عن أفضل الوسائل لتحقيق النتائج، وأن يدرك ما يمكن له فعله وما لا يمكن، أو ما يجب الابتعاد عنه. **ومن أجل ذلك على مدير المشروع إجراء التالي:**

- التفريق بين مفهومي الكفاءة والفعالية والإنتاجية.
- التخطيط والمحافظة على المستويات المخطط لها من الكفاءة والفعالية والإنتاجية.
- إظهار القدرة على إنجاز الأمور.
- التركيز على التحسين المستمر.
- التفكير في إيجاد الحلول وليس في توقع المشاكل.
- التعامل مع سلوك مقاومة التغيير.
- تحديد القيود المفروضة على الحصول على النتائج ومعالجة أوجه القصور هذه.



المتطلبات والأهداف

تصميم المشروع

المصادر

التغير والتحول

المنظمة والمعلومات

التوريدات

النطاق

الخطة والتحكم

الوقت

المخاطر والفرص

المالية

أصحاب المصلحة

الجودة

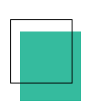
كفاءات الممارسـة

كفاءات الممارسـة Practice

بعد ما يقارب العقدين من مسيرتي المهنية أستطيع اليوم أن أجزم بأن كافة المحاولات الخاصة باعتماد إطار عمل موحد لجميع المشاريع في مختلف المجالات كانت فاشلة. بل إني أعتقد أن الفكرة بحد ذاتها ليست منطقية. فإذا كانت المشاريع بطبيعتها ومخرجاتها فريدة؛ فمن المنطقي أن تنعكس تلك الصفة على طريقة إدارتها، وحتى لو



وقفنا على نقاط تماثل كثيرة بين المشاريع فإننا لا يمكن أن نقف على تطابق تام في التوقيت والموارد والتكاليف والخطط والجداول الزمنية والمخاطر. لذلك أصبحنا نجد كثيرا من منظمات ومدارس إدارة المشاريع فيها تخرج من مأزق التأطير الذي سوقت له لعقود إلى ممارسات منفلتة -بنسبة كبيرة- عن الطريقة التقليدية في إدارة المشاريع بغطاء فضفاض يطلق عليه «إدارة المشاريع الرشيقة». لن استرسل في هذا الأمر، ولكني أرى أن التركيز على تطوير كفاءات مدير المشروع أجدى وأكثر واقعية من العمل على تأطير إدارة المشاريع. هذا المنطلق وهذه الحقيقة التي انتهيت إليها هي الأساس الذي حرف تركيزي عن المدارس والمنهجيات الأخرى؛ لأتبنى تقديم هذا المعيار، فهو فعليا لا يتعاطى مع المشاريع الفريدة بشكل مباشر، بل يركز على الكفاءات التي يجب أن تكون لدى مدراء المشاريع. في هذا القسم سنعرض كفاءات الممارسة التي تغطي كافة الأنشطة الإدارية في أي مشروع، والتي يجب أن يملك فيها مدير المشروع المعارف والأدوات التي تساعده في إنجاح مشاريعه بكفاءة وفعالية.



4.16 تصميم المشروع Project design :

من خلال تصميم المشروع يستطيع مدير المشروع معرفة وتفسير المتطلبات والرغبات، وترجمتها إلى تصميم عالي المستوى. وعلى هذا السياق، يتم تصميم «المخطط الأولي "charcoal sketch - أو بنية العامة- لكيفية إعداد المشروع وتخطيطه وإدارته، مع الأخذ بالحسبان الموارد والأموال، وأهداف أصحاب المصلحة والمعنيين، والمنافع والتغيير التنظيمي، والمخاطر والفرص وغير ذلك. ولأن العوامل الخارجية ومعايير النجاح تتغير بمرور الوقت، لذا يجب تقييم هذا التصميم بشكل دوري، وتعديله إن لزم الأمر. ويهدف عنصر كفاءة «تصميم المشروع» إلى تمكين مدير المشروع من دمج جميع الجوانب السياقية والاجتماعية بنجاح، واستنباط النهج الأكثر ملائمة وفائدة للمشروع. وتتناول



كفاءة تصميم المشروع التطوير والتنفيذ، وصيانة النهج الذي يخدم الأهداف التنظيمية على الوجه الأكمل، مع الأخذ بالاعتبار جميع العوامل الرسمية وغير الرسمية التي تساعد أو تعيق تحقيق أهداف المنظمة، وتحد من النجاح أو تؤدي إلى الفشل. ويشمل التصميم مراعاة التوجه المستقبلي المتعلق بالإدارة والهياكل والعمليات والمعايير واللوائح والجوانب الثقافية، وكذلك المصالح الشخصية والجماعية في المنظمة والمجتمع بشكل عام. وعند اختيار نهج التصميم لابد من الاستفادة من الدروس المستفادة للمشاريع الأخرى، سواء داخل المنظمة أو خارجها، أو على مستوى القطاع والمجال المهني. ويتعاطى التصميم مع مجموعة من الجوانب مثل صنع القرار وإعداد التقارير والموارد، بالإضافة إلى الالتزام بالمعايير واللوائح والامتثال بالقيم. وهنا يجب أن يدرك مدير المشروع أن تحديد الأهداف والعوامل والمعايير بشكل واضح هو متطلب رئيسي من بداية المشروع وأثناء تنفيذه. مخرجات هذا النشاط عبارة عن رسم تخطيطي عالي المستوى لحالة المشروع، يتم ترجمته لاحقًا إلى أنشطة محددة تؤدي إلى نجاح المشروع. ويتضمن تصميم المشروع تحديد النهج الذي تم الاتفاق عليه وفلسفة الإدارة والتحكم. ويجب أن يتم اختيار النهج وأنشطة التصميم قبل الانتقال إلى تخطيط وتنظيم وتنفيذ المشروع، وخلال دورة حياة المشروع، يجب «إعادة التفكير» بشكل منتظم في هذا النهج واختباره.

المعارف المرتبطة بالكفاءة	
عوامل النجاح الحرجة.	Critical success factors.
معايير النجاح/ الدروس المستفادة.	Success criteria.
الدروس المستفادة.	Lessons learned.
التعقيدات.	Complexity.

Benchmarking .	إجراء المقارنات المعيارية.[10]
Project, programme and portfolio success.	نجاح المشاريع والبرامج والمحافظ.
Project, programme and portfolio management success.	نجاح إدارة المشاريع والمحافظ.
Project, programme and portfolio management tools.	أدوات إدارة المشاريع والمحافظ.
Leadership styles.	أنماط القيادة.
Strategy.	الاستراتيجية.
Triple constraint (iron triangle).	مثلث إدارة المشاريع .[11]
Performance management.	إدارة الأداء.
Organisation project design rules and methodologies.	قواعد ومنهجيات تنظيم المشروع.
Specific methodologies related to line of business and context.	منهجيات محددة تتعلق بسياق العمل.
Organisational models, e.g. contingency theory.	النماذج التنظيمية مثل نظرية الطوارئ.
Theory of change.	نظرية التغيير.[12]

(10): المقارنات المعيارية: هي عملية مقارنة مع مؤسسة أو شركة أخرى عن طريق قياس الجودة والوقت والتكلفة.

(11): مثلث إدارة المشاريع Triple constraint: نموذج يحدد قيود إدارة المشاريع وهي: ميزانية المشروع والتكاليف، والمدة الزمنية والمدة النهائية، والنطاق.والتكلفة.

(12): نظرية التغيير Theory of change: هي أداة استراتيجية تستخدم لفهم وتصور كيفية تحقيق الأثر وقياسه ومتابعته.



القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة	
Contextual awareness.	الوعي بالسياق.
Systems thinking.	التفكير المنهجي.
Result orientation.	التركيز على النتائج
Improvements by/incorporation of lessons learned.	التحسين والتطوير من الدروس المستفادة.
Structure decomposition.	تحليل الهيكل.
Analysis and synthesis.	التحليل والمواءمة.
عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة بالكفاءة	
All other practice CEs.	جميع عناصر كفاءة الممارسة الأخرى.
All perspective CEs.	جميع عناصر (CEs) الكفاءة المنظورية.
People 5: Leadership.	الشخصية 5: القيادة.
People 8: Resourcefulness.	الشخصية 8: الحنكة.
People 9: Negotiation.	الشخصية 9: التفاوض.
People 10: Results orientation.	الشخصية 10: التركيز على النتائج.



مؤشرات الكفاءة الرئيسية
Key competence indicators

4. 5. 1. 1. معرفة ومراجعة معايير النجاح وتحديد أولوياتها:

معايير النجاح هي الأساس الذي يستخدمه أصحاب المصلحة والمعنيين في التقييم والحكم على نجاح المشروع. ويمكن أن تكون هذه المعايير رسمية أو غير رسمية. **المعايير الرسمية:** تمثل الأهداف المعلنة للمشروع التي يعد تحقيقها وفق القيود المحددة هو أساس الحكم على نجاح المشروع، بينما تمثل المعايير **غير الرسمية:** متطلبات خاصة لدى الأطراف المعنية تضمن الدعم للمشروع. ويمكن أن تتضمن معايير النجاح تكامل المشروع مع سياقه داخل المنظمة، أو مدى تأثيره عليها وعلى المعنيين، أو دعمه للمشاريع الأخرى والأنشطة والأهداف والموارد، إلخ. ويجب على مدير المشروع جمع معايير النجاح الرسمية وغير الرسمية للمشروع والإقرار بها، وتحديد أولوياتها وأخذها على محمل الجد؛ لأنها تؤثر بشكل كبير على اهتمام المهنيين في دعم المشروع والتعاون فيما يخصه. وتلعب معايير النجاح دورًا مهما في تحديد طريقة إدارة المشروع؛ فعلى سبيل المثال: إذا كان المعيار الرئيسي للمشروع هو جودة المنتج النهائي، فإن عمليات الجودة ومراجعاتها والتحقق منها ستحظى بالجهد والتركيز الأكبر. وتحدد عوامل النجاح من مصادر مختلفة، وقد تتخذ أشكالًا متعددة، وخلال مسار كل مشروع يمكن أن تتغير الأهمية النسبية لعوامل ومعايير النجاح؛ بسبب ما يطرأ من تغييرات سياقية أو اجتماعية، أو في ديناميكيات المشروع نفسه. لذا على مدير المشروع -وبشكل دوري- فحص وتقييم واقعية وأهمية معايير النجاح، وإجراء التغييرات اللازمة إذا تطلب الأمر، والذي قد يصل إلى مستوى التوصية بإنهاء المشروع قبل أوانه.



وعلى مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:

- تصنيف وتحديد وتقييم الأولويات والتأثيرات وفق الكفاءات المنظورية الخمس perspective (القسم الأول من الكفاءات في هذا الدليل وعددها 5 كفاءات) ذات الصلة بالمشروع.
- تعريف وتقييم عناصر التأثير الرسمية وغير الرسمية.
- تقييم معايير النجاح وتحديد أولوياتها وفق الكفاءات المنظورية الخمس per-spective.
- معرفة وتقييم معايير النجاح الرسمية وغير الرسمية.
- الإفصاح والإعلام واستخدام عوامل النجاح ذات الصلة.
- إجراء عمليات إعادة تقييم دورية عن ملاءمة معايير النجاح.
- إعادة تقييم دوري لعوامل النجاح.

4. 5. 1. 2. تبادل الدروس المستفادة ومراجعتها مع الآخرين.



في بداية المشروع، يقوم مدير المشروع بجمع الدروس المستفادة من المشاريع السابقة، سواء مشاريع المنظمة أو من خارجها، وبعد ذلك يقوم بتطبيق تلك الدروس على المشروع القائم. وعليه أيضا أن يقوم -في نهاية المشروع- مع فريق العمل والمعنيين بالمشروع بتقييم نهج المشروع وجمع الدروس المستفادة منه. ثم عليه مشاركتها داخل المنظمة. **وذلك من خلال اتباع الإجراءات التالية:**



- معرفة وجمع الدروس المستفادة من المشاريع السابقة.
- يطبق الدروس المستفادة ذات الصلة على المشروع الحالي.
- استخدام البحث وط رق المقارنة المعيارية benchmarking لتحسين الأداء.
- يحدد ويشارك الدروس المستفادة من المشروع مع المنظمة.



4. 5. 1. 3. تحديد التعقيدات وتأثيرها على إدارة المشروع:

يجب على مدير المشروع أن يأخذ بالحسبان كافة التعقيدات في المشروع من أجل اختيار الأسلوب الأمثل في إدارته، تعقيد النتائج أو العمليات المطلوبة وغير ذلك. وللتعقيدات أسباب ومصادر، فمن الممكن أن تكون العمليات الداخلية بالمنظمة معقدة تقنيًا أو متداخلة، أو قد يضم المشروع العديد من فرق العمل أو الأشخاص أو الموردين، وغير ذلك مما يزيد التعقيد للمشروع. كافة العوامل الداخلية والخارجية يجب أن يأخذها مدير المشروع في اعتباره؛ لأنها تلعب دورًا مهمًا في تحديد النهج الأمثل في إدارة المشروع. **وعليه اتباع الإجراءات التالية:**

- تحديد مستوى تعقيد المشروع بتطبيق الأساليب المناسبة.
- معرفة الأمور التي تزيد من درجة تعقيد المشروع.
- تحديد وتعريف تأثير التعقيدات على العمليات أو القيود أو نتائج المشروع.
- تحديد وتقييم أثر التعقيدات على المعايير الخارجية والداخلية.
- تقييم وتطبيق إجراءات التخفيف من التعقيدات.

4. 5. 1. 4. اختيار طريقة إدارة للمشروع ومراجعتها:

يختار مدير المشروع في البداية الطريقة التي يمكن أن تحقق أعلى نسبة نجاح بوجود المعوقات والتعقيدات والدروس المستفادة. ويمكن أن تتضمن تلك الطريقة في إدارة المشروع رؤية (مبادئ رئيسية) وبنية خاصة تدعم تحقيق النجاح. وقد تتضمن تلك الطريقة تعريفًا عالي المستوى للتصور عن المشروع وجوانب الجودة والتنظيم والتواصل والتوثيق فيه، بالإضافة إلى التخطيط وطريقة أصحاب المصلحة، واختيار الموارد، وتحمل المخاطر، ومعايير الإدارة والأداء، وما إلى ذلك، وكل ذلك قد يتغير على مدى دورة حياة المشروع.

لذا على مدير المشروع اتخاذ الإجراءات التالية:

- تقدير وتقييم الأساليب الممكنة.
- اختيار الطريقة الإدارية التي يمكن أن تحقق أعلى فرصة نجاح للمشروع.
- شرح الطريقة الإدارية التي تم اختيارها وعلاقتها بنجاح المشروع.
- شرح التأثيرات الرئيسية للطريقة التي تم اختيارها على المشروع.
- شرح التأثيرات الرئيسية للطريقة التي تم اختيارها على المنظمة ككل.
- إعادة تقييم الطريقة التي تم اختيارها ووفق ما يستجد من تغييرات التطورات منظورية (السياقية) أو داخلية.
- إجراء التغييرات اللازمة على الطريقة مع تقديم التبريرات لهذه التغييرات.

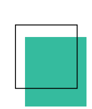
4. 5. 1. 5. تصميم الهيكل التنفيذي للمشروع:

بناءً على طريقة إدارة المشروع التي يتم اعتمادها، يبدأ مدير المشروع برسم الهيكل التنفيذي العام لأعمال ومتطلبات المشروع. ليتم تفصيل هذا الهيكل عبر خطط تنفيذية رسمية. ويجب أن يراعى في تصميم الهيكل التنفيذي العام الخيارات الرئيسية في التوجه (مثل الصنع أو الشراء- إنتاج العناصر داخلية أو استيرادها من مورد خارجي)، أو منهجية المشروع (الشلالي - التكراري)، أو الموارد الداخلية أو الخارجية، أو الأدوات التي يجب استخدامها، وما إلى ذلك، وتأثير كل خيار على نجاح المشروع. ونجاح الإدارة هو شرط نجاح المشروع، لذا فإن اختيار مدير مشروع مؤهل وقوي، يملك خصائص قيادية مميزة، يخدم المشروع ويدعم تحقيقه لأهدافه. ولكن بطبيعة الحال؛ فالاختيار يتأثر بالظروف والبيئة، أو المرحلة التي وصل إليها المشروع. وعلى مدير المشروع أن يقوم -بشكل دوري- بتقييم تصميم للمشروع، مع الأخذ بالاعتبار تطوره وتقدمه، وما طرأ عليه من تغييرات، وقد يؤدي ذلك



إلى إجراء تغييرات في بنية الهيكل التنفيذي. **لذا على مدير المشروع اتباع التالي:**

- إنشاء الهيكل التنفيذي للمشروع متضمنا النتائج.
- تحديد قواعد العمل وفلسفة التحكم.
- مراقبة المشروع مقابل مكونات الهيكل التنفيذي.
- تحديث الهيكل التنفيذي على أساس التغييرات.



4.17. المتطلبات والأهداف Requirements and objectives

التعهد في تنفيذ أي مشروع ينطلق أساسا من طموح ورغبة أصحاب المصلحة والمعنيين من داخل أو خارج المنظمة. ويصف عنصر "المتطلبات والأهداف" هذا الأساس أو السبب لوجود المشروع من خلال أهداف، ومنافع، ونتائج يجب الوفاء بها، وجميعها مستمدة من احتياجات، وتوقعات، ومتطلبات أصحاب المصلحة المعنيين بالمشروع، أو من أهداف المنظمة الاستراتيجية. والهدف من هذه الكفاءة هو تمكين مدير المشروع من الربط بين ما يريد المعنيين بالمشروع تحقيقه وما سيتم إنجازه. وقد يواجه مدير المشروع تعريفات مختلفة لأهداف وغايات المشروع وكذلك للمصالح، والتأثيرات، والمخرجات والقيم وكيفية ارتباط بعضها ببعض، فيكون عليه تجسيد رؤية ونطاق مشترك بين مختلف وجهات النظر التي يريدها المعنيين، وبين ما سينجزه المشروع، ويجب أن تكون تلك الرؤية والنطاق المشترك محددا بوضوح تام يتضمن الإجابة على الأسئلة «لماذا وكيف وماذا ومتى ومن أين ومن؟".

ولتحقيق ذلك يقوم مدير المشروع بالتباحث مع جميع أصحاب المصلحة والعمل للوصول إلى تعريف مقبول واضح للنتائج والنطاق المتوقع من المشروع، وعليه بعد ذلك تحويل تلك النتائج والنطاق إلى مخرجات محددة بوضوح للمشروع، ويمكنه أن يعيد تكرار عملية



التباحث وجمع المتطلبات مرارا حتى يصل إلى الوضوح المطلوب في المخرجات والنتائج، ولا يمنع ذلك من إجراء التعديلات والتحسينات بشكل متواصل حتى يتم الوصول إلى تلك النتيجة. وتلعب مهارات الاتصال والتفاوض والتحليل دورا مهما في هذه الكفاءة؛ لأنها تمكن مدير المشروع من تحقيق التوازن بين أصحاب المصلحة، ويمكن أيضا الاعتماد على ورش العمل بدلاً من المقابلات الفردية؛ لاستكشاف احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة وتحديد الأولويات، وما يجب أن يحققه المشروع بوضوح.

المعارف المرتبطة بالكفاءة	
المنظمة المؤقتة والدائمة.	Temporary and permanent organisation.
التوقعات والاحتياجات والمتطلبات.	Expectations, needs and requirements.
ميثاق المشروع.	Project charter.
راعي المشروع (المالك).	Project sponsor (owner).
صلاحية الاستخدام ومناسبة المقصد.	Fit for use, fit for purpose.
إدارة القيمة.	Value management.
معايير القبول.	Acceptance criteria.
تخطيط المنافع.	Benefits mapping.
تحليل الأهداف.	Goal analysis.
وضع الاستراتيجية.	Strategy setting.



القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة	
Corporate strategy.	استراتيجية تعاون.
Stakeholder relationships.	العلاقات مع أصحاب المصلحة/ المعنيين.
Knowledge elicitation.	استنباط المعرفة.
Workshop facilitation.	تسهيل ورش العمل.
Interviewing.	إجراء المقابلات.
Formulation of objectives (e.g. SMART method).	صياغة الأهداف (مثل طريقة SMART).
Synthesis and prioritization.	المواءمة وتحديد الأولويات.

عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة بالكفاءة	
All other practice CEs.	جميع عناصر كفاءة الممارسة الأخرى.
Perspective 1: Strategy.	المنظور 1: الإستراتيجية.
Perspective 2: Governance, structures and processes.	المنظور 2: الحوكمة والهياكل والعمليات.
Perspective 3: Compliance, standards and regulations.	المنظور 3: الامتثال والمعايير واللوائح.
People 3: Personal communication.	الشخصية 3: الاتصالات الشخصية
People 5: Leadership.	الشخصية 5: القيادة.
People 8: Resourcefulness.	الشخصية 8: الحنكة.
People 9: Negotiation.	الشخصية 9: التفاوض.



مؤشرات الكفاءة الرئيسية
Key competence indicators

4. 5. 2. 1. تطوير هيكل هرمي لأهداف المشروع:

كما أشرنا، فإن تأسيس كل مشروع يكون بناءً على الاحتياجات وأهداف المنظمة الاستراتيجية، ويُعبر عن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بأنها البيانات العامة عالية المستوى التي تُؤمن الأساس المنطقي والسياق العام الذي يسعى المشروع تحقيقه. من هذه البيانات يتم اشتقاق أهداف المشروع، والتي يعبر عنها أيضا بأنها: بيانات المستوى الأدنى التي تصف المخرجات والنتائج المحددة والملموسة، التي ستنتج مع اكتمال تنفيذ المشروع. ويُشكّل هيكل الأهداف من أكثر من مستوى، **فالمستوى الأول:** يتضمن العوامل السياقية (المنظورية) وبعض العناصر مثل احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة، وبيان رسالة المشروع project mission statement الذي يوضح الأسباب الاستراتيجية لبدء هذا المشروع. **المستوى ثاني**: يتم تحديد أهداف المشروع التي تحقق وفق قيود المخاطر والأطر الزمنية والميزانية المحددة. **المستوى الثالث:** يعرض فيه النتائج والآثار الإيجابية المحتملة أو المنافع اللاحقة من نجاح المشروع مثل اكتساب معرفة جديدة، وتعزيز العلاقات، والخبرة مع الاستعانة بمصادر خارجية. **وعلى مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- تأسيس العلاقة بين أهداف المنظمة وأهداف المشروع.
- تأسيس العلاقة بين أهداف المشروع ونتائجه.
- تعريف الهيكل الهرمي لأهداف للمشروع.
- تفصيل العلاقات بين الأهداف في الهيكل الهرمي.





4.5 .2 .2. تصنيف وتحليل احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة:



الخبرة في تحديد احتياجات ومتطلبات المعنيين وأصحاب المصلحة، تتطلب ارتباطا بالمنظمة الراعية، ومعرفة بأصحاب المصلحة بما في ذلك العملاء والمستخدمين، والاحتياجات عادة لا يمكن تغييرها لأنها واضحة ويمكن رصدها، ولكن يجب أن تكون واضحة بالقدر الذي يتيح ترجمتها إلى متطلبات يتم تحليلها. **على مدير المشروع اتباع التالي:**

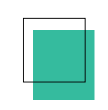
- معرفة الفرق بين الحاجة والتوقعات والمتطلبات.
- تعريف وتوثيق احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة.
- إنشاء نماذج تتبع النتائج وصولاً إلى تحقيق المتطلبات.
- تحليل احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة.

4. 5. 2. 3. تعريف أولويات المتطلبات ومعايير القبول:

بعد التحليل، يجب تحديد الأولوية بين مختلف المتطلبات، وذلك من قبل راعي المشروع (المالك) أو كبار المديرين أو العملاء الخارجيين، كذلك يجب تعريف طرق توثيق تلك المتطلبات وترجمتها إلى معايير قبول تستخدم في الحكم على مخرجات المشروع. **وعلى مدير المشروع إجراء التالي:**

- تحديد أولويات واحتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة.
- الموافقة وتوثيق تلك الاحتياجات والمتطلبات.
- الدعم والإشراف على ترجمة المتطلبات إلى معايير القبول.





4.18. النطاق Scope

النطاق هو محتوى المشروع الذي يتضمن وصف المخرجات، والنتائج، والمنافع، والأعمال التي يجب إنجازها من خلال المشروع. كما أن نطاق المشروع يُعَرف الأعمال والمخرجات والنتائج والمنافع التي لا تدخل ضمنه، ويمكن القول أن النطاق بشكل أساسي هو تصور يوضح حدود المشروع. ويهدف عنصر كفاءة النطاق إلى تمكين مدير المشروع من اكتساب تصور تفصيلي حول نطاق وحدود المشروع، وإدارة هذا التصور وفهم تأثيره وتأثره بالقرارات المرتبطة بإدارة وتنفيذ المشروع. وتشمل " كفاءة النطاق" فهم وتحديد وإدارة محتوى المشروع، وقد يتطلب ذلك تحديد ما يقع خارج نطاقه. وحدود المشروع هي: قيود قطعية حاسمة لا يقبل تجاوزها بدون موافقة واعتماد رسمي. ويشمل النطاق تعريف نتائج المشروع، وإنشاء هيكل لهذا النطاق (هيكل تقسيم الأعمال work breakdown structure) الذي ينبثق منه حزم العمل **work package**. كما يشمل النطاق أيضًا التطوير في التحكم في تكوين النطاق scope configuration control لضمان دعم الإدارة المستمرة له. ومن فوائد مراقبة تكوين النطاق أنه يقلل من احتمالية وخطر تمدد النطاق بشكل غير مقصود، فمعظم المشاريع تعمل في بيئات ديناميكية لا يكون النطاق فيها ثابتًا، ولضمان ارتباط النطاق بالمنظمة يجب الحفاظ على نطاق مستدام من خلال المراقبة المستمرة، والتحكم في احتياجات، ورغبات، وتوقعات أصحاب المصلحة (الرئيسيين).



المعارف المرتبطة بالكفاءة	
إدارة إعداد المشروع.	Configuration management.
الهياكل الهرمية وغير الهرمية.	Hierarchical and non-hierarchical structures.
حزم التخطيط.	Planning packages.
تعريف النطاق (مع الاستثناءات التي تكون خارج حدوده).	Scope definition (with exclusions).
منهجيات جمع البيانات، مثل: استخدام سيناريوهات الحالة وكتابة التاريخ.	Scope gathering methodologies, e.g. use case scenarios, history writing.
زحف النطاق.	Scope creep.
القيود.	Constraints.
تصميم التسليمات وطرق التحكم.	Deliverable design and control methods.
هيكل تقسيم الأعمال (WBS).	Work breakdown structure (WBS).
هيكل تقسيم المنتج (PBS).	Product breakdown structure (PBS).
حزم العمل. قاموس WBS.	Work packages.
قاموس WBS.	WBS dictionary.

القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة	
Scope configuration.	إعداد النطاق.
Prioritisation.	تحديد الأولويات.
Defining a WBS.	تعريف WBS.
Defining a PBS.	تحديد PBS.
Agile development.	التطوير الرشيق.
Using a WBS dictionary.	استخدام قاموس WBS.

عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة بالكفاءة	
All other practice CEs.	جميع عناصر كفاءة الممارسة الأخرى.
Perspective 1: Strategy.	المنظور 1: الإستراتيجية.
Perspective 2: Governance, structures and processes.	المنظور 2: الحوكمة والهياكل والعمليات.
Perspective 3: Compliance, standards and regulations.	المنظور 3: الامتثال والمعايير واللوائح.
People 5: Leadership.	الشخصية 5: القيادة.
People 8: Resourcefulness.	الشخصية 8: الحنكة.
People 9: Negotiation.	الشخصية 9: التفاوض.
People 10: Results orientation.	الشخصية 10: التركيز على النتائج.



مؤشرات الكفاءة الرئيسية
Key competence indicators

4. 5. 3. 1. تعريف تسليمات المشروع:

تسليمات المشروع deliverables هي الأصول الملموسة، وغير الملموسة (سواء كانت: نتائج أو خدمات أو منتجات) للمشروع، القابلة للقياس والتي يمكن التحقق من آثارها أو منافعها، حيث يتم من خلالها الحكم على نجاح إدارة المشروع. وتظهر التسليمات الأساسية والفرعية في الهيكل الهرمي للأهداف مع مخرجات المشروع والإنجازات الفرعية في القسم الأسفل من الهيكل؛ ليتم الربط بين الأهداف والتسليمات للإشارة إلى العلاقات المتبادلة. **على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- تعريف تسليمات المشروع.
- تعريف وشرح الفرق بين الأهداف والتسليمات.
- تنظيم الأهداف والتسليمات المرتبطة بها.
- استخدم الهيكل الهرمي للأهداف.

4. 5. 3. 2. هيكلة نطاق المشروع:

هيكلة النطاق هي: عبارة عن تقسيم منهجي لمحتوى المشروع إلى مهام ومهام فرعية وعناصر عمل. ويتضمن هيكل المشروع أو هيكل تقسيم الأعمال WBS أو work breakdown structure تقسيمات تتفرع إلى تقسيمات فرعية. وعادةً يكون الهيكل WBS عبارة عن بنية شجرية من عدد من المستويات الفرعية المقسمة تدريجياً وفق مستوى التفصيل المراد للمهام. ولهذا الهيكل بعض المبادئ مثل: أن يعكس الهيكل العام كافة التسليمات والتسليمات الفرعية اللازمة لتسليم مخرجات المشروع، أيضا يمكن



أن يتضمن الهيكل كافة الوظائف والماديات المختلفة لنتائج المشروع. وبغض النظر عن النهج، تعد هيكلة نطاق المشروع طريقة فعالة لتكوين نظرة عامة على محتواه. لذا فمن الأفضل توضيح النطاق وتنظيمه ليتناسب مع نهج إدارة المشروع، سواء كان شلاليا أو تكراريا كاستخدام تقنية الأجايل، ولا يتضمن الهيكل أي خط زمني، فهو مكرس تماما لتقسيم الأعمال والتسليمات. **وعلى مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- معرفة وشرح الغرض من هيكل تعريف النطاق وفوائده.
- معرفة وتطبيق مبادئ إنشاء WBS.
- فهم الاختلافات بين المبادئ المختلفة لـ WBS.
- شرح خصائص حدود المشروع وإعطاء الأمثلة.
- النقاش حول سبب وتوقيت تطبيق WBS غير مناسب بوجود نهج تكراري (تقنية آجايل) للمشروع.

4. 5. 3. 3. تعريف حزم العمل للمشروع:

"حزم العمل **work package**" تُمَثّل في المستوى الأدنى من هيكل تقسيم الأعمال **WBS**. ولكل حزمة عمل حدودها التي تتضمن أعمال وأنشطة ومدة زمنية وتكلفة ومعيار نجاح خاص بهذه الحزمة. حزمة العمل لها تعريف ووصف خاص بها، وفهرسة أو رقم مميز. وعادة تكون مكونات حزم العمل بالمستوى الأدنى تساوي 100% من نطاق أعمال المستوى الأعلى منها (قاعدة 100%)، ويتضمن هيكل تقسيم الأعمال **WBS** مكونات أخرى غير حزم العمل مثل حزم التخطيط أو planning package، وكل حزمة تخطيط تحتوي على حزمة عمل واحدة أو أكثر، ويستفاد من حزم التخطيط في توزيع حزم العمل وفق تصنيف منطقي سليم يُدرج كل حزمة عمل تحت حزمة التخطيط المناسبة، وفي بعض الأحيان تسمى حزمة العمل في مشاريع التطبيقات التقنية بـ user story أو قصة



مستخدم. أيضا يتضمن هيكل تقسيم الأعمال WBS مكون آخر يسمى حسابات التحكم أو Control Account، وهي مجموعات من حزم العمل تستخدم عادة في المراقبة والتحكم وإصدار التقارير عما يندرج تحتها من أنشطة وأعمال. **على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- تعريف حزم العمل وحزم التخطيط.
- شرح الغرض والفوائد من (الصالح) حزم العمل المحددة.
- تسمية وترقيم وشرح طرق تعريف حزم العمل.

4. 5. 3. 4. إنشاء وصيانة إعدادات النطاق:

تساعد إدارة إعدادات النطاق scope configuration على التخفيف من أثر أي قصور وخطأ غير مقصود، وكذلك الحد من حدوث زحف في نطاق المشروع scope creep، أيضا تهدف إدارة إعدادات النطاق scope configuration إلى ضمان توافق النطاق مع احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة، وكذلك ضمان تخصيص الموارد للمشروع. ولأن بعض المشاريع تعمل في بيئات ديناميكية يمكن أن يطرأ عليها تغييرات، فإدارة إعدادات النطاق scope **configuration** تضمن استيعاب وإدارة تلك التغييرات، **على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- إدارة إعدادات النطاق.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة إعدادات النطاق.
- تحديد ترابط واعتمادية إعدادات النطاق مع نهج إدارة المشروع العام.
- مقارنة تقدم المشروع وقِيَمه المكتسبة مع خط الأساس المعتمد في خطة إدارة المشروع.



4.19. الوقت Time

تشـمل كفاءة الوقت تعريف وهيكلة جميع مكونات المشـروع زمنيا. ويهدف هذا العنصر إلى تمكين مدير المشـروع من تحديد وتحسـين ورصد ومراقبة متابعة جميع مكونات المشـروع زمنيا، من أجل تحسـين تنفيذ المشـروع. ويتم ذلك على جميع مكونات المشـروع وحزم ومراحل العمل. ويجب تحليل الأنشـطة، وتحديد تسلسلها، وتوقيت بدايتها ونهايتها، وتقدير مدتها في جدول زمني، ثم يتم توزيعها على فريق العمل حتى يتم تنفيذها. وتشـمل إدارة الوقت مراقبة الانحرافات التي يمكن أن تحدث، والتي تتطلب إعادة جدولة المشـروع، سـواء كانت هذه الانحرافات ناتجة عن مؤثرات خارجية (تغييرات في المخرجات، أو المتطلبات، أو ندرة الموارد، أو المال، إلخ)، أو الداخلية (مثل التسـليم المتأخر أو غير مطابق للمواصفات). ويجب مقارنة الجدول مع الخطة الأساسية بشكل دوري لاكتشـاف أي انحراف يحدث، وإذا لزم الأمر يتم إجراء التعديلات اللازمة. كما يمكن تقسيم الجدول الزمني إلى مدد زمنية محددة بواسـطة تكرار التقدير، ويجب تحديد التابع والتسلسل للأنشـطة (مثل التصميم والتنفيذ والاختبار والتنفيذ)، كما يمكن إجراء ذلك بشـكل متكرر، وفي حالة وجود عدم يقين بشأن الإطار الزمني المطلوب لمرحلة أو نشاط معين، يجب إدخال «مدد احتياطية" تستخدم في التعامل مع أي انحراف في الجدول الزمني.



المعارف المرتبطة بالكفاءة	
أنواع التخطيط.	Planning types.
أساليب التقدير.	Estimation methods.
التسوية.	Levelling.
تخصيص الموارد.	Resource allocation.
تحليل الشبكات.	Network analysis.
الخطوط الأساسية للمشروع.	Baselines.
طرق الجدولة (مثل مخطط جانت، مخططات كانبان).	Scheduling methods (e.g. Gantt chart, Kanban charts).
التخطيط للمسارات الصعبة	Critical path planning.
التقليل والتقليص من مخطط المشروع.	Crashing the schedule.
مربع الوقت.	Timeboxing.
المراحل.	Phases.
المعالم.[13]	Milestones.
النمذجة والنماذج الأولية السريعة.	Fast modelling and prototyping.
عمليات التطوير الحلزونية / التكرارية / أجيل.	Spiral/iterative/agile development process.

[13]: المعالم Milestones: نقاط مُجَدْوَلة ومحددة المواعيد تمثل نقطة إنجاز لمهام رئيسية، أو حزم عمل رئيسية أو بداية مرحلة مهمة أو نهايتها.



القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة	
Define activities from work packages.	تحديد الأنشطة المأخوذة من حزم العمل.
Define dependencies.	تحديد التبعيات.
Sequence components.	عناصر التسلسل.
Estimate activity resources and duration.	تقدير موارد النشاط ومدته.
عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة بالكفاءة	
All other practice CEs.	جميع عناصر كفاءة الممارسة الأخرى.
Perspective 2: Governance, structures and processes.	المنظور 2: الحوكمة والهياكل والعمليات.
Perspective 3: Compliance, standards and regulations.	المنظور 3: الامتثال والمعايير واللوائح.
People 3: Personal communication.	الشخصية 3: الاتصالات الشخصية.
People 5: Leadership.	الشخصية 5: القيادة.
People 8: Resourcefulness.	الشخصية 8: الحنكة.
People 9: Negotiation.	الشخصية 9: التفاوض.



مؤشرات الكفاءة الرئيسية
Key competence indicators

4. 5. 4. 1. تحديد وتعريف الأنشطة المطلوبة لتسليم المشروع

بناءً على تحليل المخرجات والمتطلبات، يتم تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق إنجازها، ويفضل أن ينعكس ذلك على هيكل تقسم الأعمال WBS. ومع تكرار التخطيط يقوم مدير المشروع بالتحديث على هذه الأنشطة وفق النتائج المتفق عليها. **وعليه اتباع الإجراءات التالية:**

- تعريف وتحديد الأنشطة المتعلقة بتحقيق أهداف المشروع.
- استنباط الأنشطة من حزمة عمل WBS.

4. 5. 4. 2 تحديد مدة الأنشطة والجهد المبذول:



يجب تحديد جهد العمل والمدة اللازمة لتنفيذ كل نشاط في المشروع، وكذلك تحديد الموارد وكفاءاتها المرتبطة بهذا النشاط والكمية المقدرة لكل نشاط، كما يجب تحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة وسرعة التسليم عند تخصيص هذه الموارد. هذا التوازن هو أحد معايير نجاح المشروع.

على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:

- تحديد جهد العمل ومدة الأنشطة.
- تحديد أنواع الموارد المطلوبة وكميتها لأداء النشاط.
- تحديد مصادر تأمين هذه الموارد والخيارات المختلفة لذلك.



4 .5 .4 .3. تحديد طريقة الجدول الزمني ومراحل المشروع:

وفق نهج إدارة المشـروع الذي تم إقراره (سـواء كان الشلال **waterfall** أو التكرار **it-erative**)، يجب على مدير المشروع تحديد مدد دورات العمل وعدد مرات التكرار للأنشطة، بما يتوافق مع معايير ومتطلبات نجاح المشروع، والمبادئ التوجيهية في المنظمة، والعوامل الأخرى ذات العلاقة بالمشروع، بالإضافة إلى درجة عدم اليقين -uncertain ty، إلخ. على سبيل المثال، قد تؤدي درجة عدم اليقين إلى تقديرات قصيرة للمدد. **وعلى مدير المشـروع اتباع الإجراءات التالية:**

- معرفة تقنيات التخطيط المختلفة.
- اختيار تقنية التخطيط المناسبة.
- تعريف وتحديد المراحل المناسبة للمشروع.
- معرفة أثر "عدم اليقين uncertainty " على التخطيط. والحلول لتقليل الآثار.

4 .5 .4 .4. إنشاء جدول زمني وترتيب الأنشطة وتحديد تتابعها:

معظم أنشـطة المشـروع لها اعتمادية على أنشـطة أخرى أو على توافر موارد معينة. فيكون لكل نشـاط اعتمادياته الخاصة وتقديراته الزمنية المقدرة. من هذه الطبيعة أصبح من الممكن لمدير المشـروع تحديد تسلسل وتتابع المشـروع ككل، وتصميم نموذج منطقي لهذا التتابع **logical diagram**. أيضا أصبح من الممكن تحديد وحسـاب المسـار الحرج Critical Path: وهو المسـار الذي لا تقبل الأنشـطة التي تقع عليه أي تأخير؛ لأن ذلك يترتب عليه تأخير المشـروع بالكامل[14]، هذا المسـار يتأثر بتوافر الموارد فيمكن أن يتغير أو تقل أو تزيد مدته وفقا لذلك. لذا يمكن مدير المشروع

(14): المسار الحرج – critical path: هو المسار الأطول من مسارات النموذج المنطقي margaiD lacigoL وقد يتقاطع مع المسارات الأخرى في بعض الأنشطة.



التعامل مع هذا المسار بعمل تسوية **leveling** للموارد أو ضغط fast-track أو حشد للموارد Crashing المستخدمة على المسار الحرج. **وعلى مدير المشاريع اتباع الإجراءات التالية:**

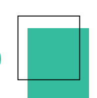
- تسلسل أنشطة المشروع.
- تحديد الاعتماديات والعلاقات لكل الأنشطة.
- حساب المسار الحرج.
- مواءمة وضبط الموارد المخصصة للأنشطة.

4. 5. 4. 5. مراقبة تقدم المشروع وفقًا للجدول الزمني وإجراء تعديلات ضرورية:

بمجرد الانتهاء من التخطيط وبدء الأنشطة، فإن أنظمة المراقبة والتحكم يجب أن تكون جاهزة وفي وضعها الصحيح للقيام بعملها. ويمكن استخدام طرق مختلفة في ذلك مثل تحليل القيمة المكتسبة Earned Value Analysis لقياس حالة التقدم الذي تم تحقيقه بمقابل الخطة الأساسية. وقد يحدث بعض التعديلات على خطة المشروع لسبب أو لآخر من مصادر مختلفة؛ كتغيير في مواعيد التسليم، أو المتطلبات، أو ندرة الموارد أو المال، أو تأخر في التسليم، أو عدم الموافقة على المواصفات، أو غير ذلك مما يتطلب إعادة التخطيط للمشروع. وبشكل دوري يجب مقارنة الجدول الزمني مع الخطة الأساسية، وإذا لزم الأمر يتم إجراء التعديلات اللازمة. **على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية**:

- معرفة متى وكيفية استخدام أدوات وتقنيات المراقبة والتحكم للجداول الزمنية.
- إجراء التعديلات اللازمة على الخطط استجابة لأي تغيير أو خلل يحدث.
- إجراء المقارنة الدورية واستخدام القيمة المكتسبة في ذلك بمقابل الخطة الأساسية.





4.20. التنظيم والمعلومات Organization and information

تتضمن كفاءة التنظيم والمعلومات تعريف وتنفيذ وإدارة المشروع المؤقت والأدوار والمسؤوليات، بالإضافة إلى التبادل الفعال للمعلومات. ويشتمل عنصر كفاءة "التنظيم والمعلومات" أيضًا إنشاء وحفظ وثائق وهياكل المشروع وإعداد التقارير ومتابعة اتصالات المشروع الداخلية. والهدف من هذا العنصر هو تمكين الفرد من إنشاء تنظيم مؤقت (المشروع) عالي الأداء، يكون امتدادا للهيكل التنظيمي للمنظمة وعمليات الاتصال الخاصة بها. كما يصف عنصر الكفاءة "التنظيم والمعلومات" تنظيم المشروع والمعلومات والموارد البشرية وعمليات الاتصال. ومن خلال «التنظيم» توضح وتحدد الأدوار والمسؤوليات واختصاصات المشروع على مختلف المستويات. ويميز هذا العنصر بين المستويات الإدارية بما في ذلك «الراعي – المالك spon- sor " ومستوى الفريق التنفيذي، كما يصف تدفق المعلومات الرسمية بين هذه المستويات، بحيث يكون كل مستوى إداري قادرا على تحمل مسؤولياته المحددة وقراراته، معتمدا على معلومات عالية الجودة. وعادة يكون مستوى "الراعي – المالك sponsor" هو المحاسب في تحديد هدف المشروع ونطاقه، بينما فريق المشروع محاسب إنجاز مخرجات عالية الجودة. ولتحقيق الجودة في عملية صنع قرارات على جميع المستويات يجب تأمين المعلومات الصحيحة ذات الجودة عالية. ويكون مدير المشروع مسؤولاً عن تلك الجودة للمعلومات، ودقتها وتوقيتها ووصولها وترابطها ووثائقها، وتأمين العمليات والبنية التحتية التي يتطلبها ذلك، بالإضافة إلى مراقبة تدفق المعلومات الداخلية والخارجية.



المعارف المرتبطة بالكفاءة	
Organisational models.	النماذج التنظيمية.
WBS as a base for project organisation.	WBS كقاعدة لتنظيم المشروع.
Document management systems.	أنظمة إدارة الوثائق.
Information and documentation systems.	نظم المعلومات والتوثيق.
Information plan.	خطط المعلومات.
Regulatory requirements.	المتطلبات التنظيمية.
Information security.	أمن المعلومات.
Ways to organise governance for projects and programmes.	تنظيم إدارة المشروع والبرامج.

القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة	
Involve/convince others.	إشراك أو إقناع الآخرين.
Staffing of organisation.	التوظيف في المنظمة.
Task delegation.	تفويض المهام.
Management of interfaces to other parts of the organisation.	تمثيل الواجهة المشروع أمام المعنيين.
Dealing with project software tools in the office.	التعامل مع أدوات وتطبيقات المشروع.
Preparation techniques for official documents.	تقنيات إعداد الوثائق الرسمية.
Information management planning.	تخطيط إدارة المعلومات.



عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة بالكفاءة	
All other practice CEs.	جميع عناصر كفاءة الممارسة الأخرى.
Perspective 2: Governance, structures and processes.	المنظور 2: الحوكمة والهياكل والعمليات.
Perspective 3: Compliance, standards and regulations.	المنظور 3: الامتثال والمعايير واللوائح.
People 3: Personal communication.	الشخصية 3: الاتصالات الشخصية.
People 5: Leadership.	الشخصية 5: القيادة.
People 6: Teamwork.	الشخصية 6: العمل الجماعي.
People 8: Resourcefulness.	الشخصية 8: الحنكة.
People 9: Negotiation.	الشخصية 9: التفاوض.

مؤشرات الكفاءة الرئيسية
Key competence indicators

4. 5. 5. 1. تقييم وتحديد احتياجات أصحاب المصلحة فيما يتعلق بالمعلومات والتوثيق:

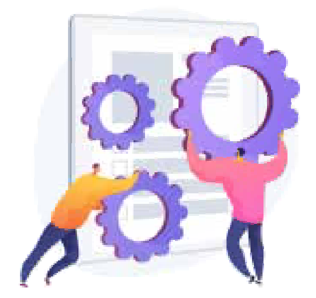
على مدير المشـروع أن يدرك الارتباط الوثيق بين المعلومات والتنظيم، وذلك يتطلب هياكل تنظيمية محددة. على سبيل المثال، في المنظمات التي تستعين بمصادر خارجية، أو فرق عمل افتراضية تكون الحاجة إلى مستوى عالٍ من المعلومات واضحة، لذا يجب توخي الحذر في تبادل المعلومات، وتجنب إرهاق الأشخاص بالكثير من المعلومات. كما



يجب تأمين المعلومات بالقدر المطلوب فقط دون إغراق أو تقليل، ويجب أن يحدد مدير المشروع بشكل صحيح ودقيق الاحتياجات من المعلومات والوثائق الرسمية وغير الرسمية، ويساعده في ذلك معرفة الهياكل التنظيمية للمنظمة وعملياتها. **وعلى مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- تقييم وتوثيق احتياجات المعلومات وتوثيق المشـروع.
- إنشاء طرق مختلفة للاتصال، تشمل الطرق الرسمية وغير الرسمية.
- تحديد خصائص المشـروع التي تؤثر على الاحتياجات التنظيمية.

4. 5. 5. 2. تحديد الهيكل والأدوار والمسؤوليات داخل المشروع:



يمكن لمدير المشـروع إعداد هيكل تنظيمي مؤقت (المشـروع) بطرق مختلفة، مع الأخذ باعتبارات تأثير العوامل السياقية؛ مثل الإستراتيجية والهياكل والعمليات والسلطة والمصالح والمعايير، واللوائح والثقافة والقيم. والتقنيات والتطبيقات والحلول المتقدمة، والموقع الجغرافي تأثيرا كبيرا على تصميم الهيكل التنظيمي. لذا يجب على مدير المشروع معرفة مزايا وعيوب الهياكل المختلفة، وأن يكون قادرا على تصميمها وتوظيفها لصالح المشـروع. وإذا لزم الأمر يقوم بإنشاء نموذج حوكمة وهيكل جديد يتناسب مع المشـروع والمشاريع التابعة (إن وجدت). في هذا النموذج يجب تحديد الأدوار والمسـؤوليات بوضوح، وكذلك مستويات السلطة والتفويض. **على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- شـرح الطرق الأساسية لهيكلة المشـروع.
- تصميم وتطوير إطار وهيكل إدارة المشـروع.
- تحديد مسـؤوليات مختلف الموظفين الرئيسـين في المشـروع.



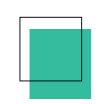
- تحدد روابط وواجهات المشروع مع المنظمة.
- تحديد وتوثيق الاختلافات بين السلطات الوظيفية وسلطات المشروع.

4. 5. 5. 3. إنشاء البنية التحتية والعمليات والأنظمة لإدارة المعلومات:

يعمل مدير المشروع على تأسيس العمليات الخاصة بتبادل المعلومات، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وجميع القواعد والإرشادات الخاصة بذلك، بالإضافة إلى تحديد طرق تبادلها. وعليه تطبيق الأنظمة والتقنيات والأساليب المناسبة التي تدعم ترتيبات الحوكمة في المشروع. وهنا يجب أن يدرك أن ضبط توافر المعلومات والحد من تشتتها أو تركيزها -لدى طرف غير معني بها- هو أحد عوامل نجاح المشروع, فلا يقوم بتأمين المعلومات لغير المعنيين بها، وفي نفس الوقت لا يتأخر أو يمنع تأمين المعلومات اللازمة التي تخصهم. كما يجب أن تكون المعلومات متسقة وذات معنى لا تربك أو تتسبب في تشويش الصورة لدى المعنيين بها. وتشمل البنية التحتية للمعلومات آليات التوثيق والتخزين والتواصل الداخلي, وهنا يجب ألا تُفصل البنى التحتية للمعلومات بالمشروع عن تكنولوجيا المعلومات للمنظمة، وذلك يعني بالنتيجة أن البنى التحتية للمعلومات بالمشروع هي امتداد لأنظمة وسياسات تكنولوجيا المعلومات للمنظمة. **وعلى مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- شرح الغرض ومحتوى العمليات الخاصة بالمعلومات.
- استخدام طرق متعددة في تبادل المعلومات الداخلية.
- الحد أو منع حدوث تشتت في المعلومات أو تركزها لدى أطراف غير معنية.
- شرح الفوائد للاجتماعات المختلفة.
- تفصيل ما تشمله البنية التحتية للاتصالات.





4.21. الجودة Quality:

للجودة في المشاريع دافعان رئيسيان، الأول، يتعلق بجودة العمليات أو الطريقة التي يتم بها تنظيم المشروع؛ كأعمال التطوير والتنفيذ ومراجعة المعايير الخاصة بالجودة للمشاريع الفرعية والمهام. **الثاني،** يتعلق بجودة المخرجات وضمان جودتها ومراقبة ذلك. أعمال الجودة للمشروع تبدأ من المراحل الأولى وحتى التسليم طوال دورة حياة المشروع. يهدف عنصر كفاءة "الجودة" إلى تمكين مدير المشروع من إنشاء وتأسيس عمليات إدارة جودة الخدمة أو المنتج، والاعتراف بالجودة كأداة قيمة في تحقيق المنافع. وضمان تنفيذ عمليات الجودة بشكل جيد يعني وضع المعايير والقياسات اللازمة للتحقق من امتثال المشروع بها. غالباً تعتمد هذه المعايير وتحدد أدوات قياساها من خلال المنظمة الراعية للمشروع، فتكون مخصصة لهذا المشروع.

المعارف المرتبطة بالكفاءة	
المصادقة والتحقق.	Validation and verification.
تكلفة الجودة.	Cost of quality.
أدوات إدارة جودة العمليات (مثل Lean، Six Sigma، Kaizen).	Process quality management tools (e.g. Lean, Six Sigma, Kaizen).
إدارة جودة المنتج.	Product quality management.
معايير إدارة الجودة (مثل إدارة الجودة الشاملة، EFQM، نظرية القيود، نموذج دمينغ.[15]	Quality management standards (e.g. TQM, EFQM, Theory of Constraints, Deming Cycle).
أدوات تحليل الجودة التنظيمية.	Organisational quality analysis tools.

[15]: نموذج ديمنغ Deming Cycle: نموذج يستخدم لتحسين المخرجات من خلال التحسين المستمر المعتمد على أربعة مراحل: خطط - نفذ - تحقق - صحح.



إجراءات التشغيل القياسية.	Standard operating procedures.
تنفيذ السياسات.	Policies implementation.
تصميم الاختبارات.	Design for testing.
استخدام المؤشرات.	Utilising indicators.
اختبار المخاطر.[16]	Risk-based testing.
التكامل المستمر.	Continuous integration.
طرق وتقنيات التفتيش.	Inspection methods and techniques.
تقنيات الاختبار، بما في ذلك، على سبيل المثال، الاختبار الآلي.	Testing techniques, including, for example, automated testing.
تطبيق برمجي للتعامل مع الاختبارات وتلافي الأخطاء.	Software application for handling and managing tests and defects.

[16]: اختبار المخاطر Risk-based testing: قنية اختبار البرامج الذي يعمل كمبدأ تنظيمي يستخدم لتحديد أولويات اختبارات الميزات والوظائف في البرنامج، استنادًا إلى خطر محدد، وأثره واحتمال وقوعه.

القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة	
تحليل تأثير إدارة الجودة على المشاريع والأفراد.	Analysing the impact of quality management on projects and people.
تطبيق معيار (العملية والأفراد).	Implementing a standard (process and people).
تكييف معايير الجودة.	Adapting a quality standard.
تصحيح سلوكيات الأفراد والجماعة من خلال تنوع التدخلات.	Correcting people's and the group's behavious with a wide variety of interventions.



Developing and executing quality plans.	تطوير وتنفيذ خطط الجودة.
Conducting quality assurance procedures.	إجراءات ضمان الجودة.
Design of test plans	تصميم خطط الاختبار.
Performing quality audits and interpreting their results.	تطبيق عمليات تدقيق الجودة وتفسير نتائجها.

عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة

All other practice CEs	جميع الممارسات الأخرى. CEs
Perspective 2: Governance, structures and processes.	المنظور 2: الحوكمة والهياكل والعمليات.
Perspective 3: Compliance, standards and regulations.	المنظور 3: الامتثال والمعايير واللوائح.
Perspective 5: Culture and values.	المنظور الخامس: الثقافة التنظيمية والقيم.
People 6: Teamwork.	الشخصية 6: العمل الجماعي.
People 8: Resourcefulness.	الشخصية 8: الحنكة.
People 10: Results orientation.	الشخصية 10: التركيز على النتائج.



مؤشرات الكفاءة الرئيسية
Key competence indicators

4. 5. 6. 1. مراقبة وتطوير التنفيذ ومراجعة خطة إدارة الجودة للمشروع:

الغرض من إدارة الجودة هو تخطيط وضمان تحقيق المتطلبات والمعايير على مخرجات المشروع. ويشمل تخطيط الجودة الاتفاق مع راعي أو مالك المشروع وأصحاب المصلحة الرئيسيين على متطلباتهم وأهدافهم المتعلقة بالجودة. ويشمل أيضا تحديد مؤشرات القياس وقيمها المستهدفة، بالإضافة إلى الأدوات والإجراءات والتقنيات اللازمة لتحقيق تلك القيم. وعلى مدير المشروع إعداد خطة للجودة توضح نوع المراجعات والمسؤوليات والمشاركين فيها، والجدول الزمني لذلك بما يتوافق مع الجدول الرئيسي للمشروع، وأنشطة المراقبة والتقييم للمهام، **على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- تطوير ومراقبة خطة الجودة.
- تسمية وتحديد كافة الأهداف المتعلقة بالجودة.
- إجراء القياسات اللازمة للتأكد من تحقيق أهداف الجودة.
- تعريف وتنفيذ مقاييس الجودة.
- تسمية وشرح كافة الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة ومراقبة الجودة.
- تسمية وشرح كافة الإجراءات الخاصة بإدارة ومراقبة الجودة.
- شرح ومواءمة أنشطة إدارة الجودة مع أنشطة المشروع الأخرى، وتحديد الخبرات الخاصة (المشاريع).



4. 5. 6. 2. مراجعة المشروع ومخرجاته للتأكد من تلبيتها متطلبات الجودة المحددة في خطة إدارة الجودة:

إدارة الجودة تشمل جميع العمليات والأدوات والإجراءات والتقنيات والموارد اللازمة لتحقيق أهداف الجودة المحددة والمخطط لها، والمراجعة المستمرة لمخرجات المشروع ونتائجه. وتضمن عمليات إدارة الجودة أن يتم تحقيق أهداف الجودة المخطط لها، وأن يتم فهمها وتقبلها ومتابعتها من قبل أعضاء فريق المشروع، كذلك تشمل إدارة الجودة تنفيذ خطتها أثناء تقدم أعمال المشروع، وتحقيق القيم المستهدفة للمؤشرات. يمكن إجراء عمليات تدقيق الجودة بواسطة أطراف مختلفة، أو أشخاص من داخل أو خارج المشروع، أو حتى من قبل أطراف خارجيين كالعملاء. وعمليات التدقيق هدفها تحديد أداء عمليات الجودة، فيتم اتخاذ إجراءات تصحيحية أو وقائية أو تقديم طلبات للتغيير، ويمكن استخدام عمليات التدقيق تلك من أجل كتابة التقارير عن التقدم في المشروع. **على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- يشرح الطرق المختلفة لمراجعة أداء المشروع وعملياته.
- تحديد وتسمية العناصر الأساسية في إجراء المراجعة الفعالة.
- معرفة وتحدي كيفية تحقيق أهداف جودة المشروع.
- تحديد وتسمية الأسباب لإجراء عمليات التدقيق للمشروع.
- إجراء تدقيق الجودة.
- تحليل نتائج التدقيق للجودة وتحديد الإجراءات أو التغييرات المطلوبة.
- مع كل انحراف، تقديم مقترح واحد على الأقل لإجراء تصحيحي.



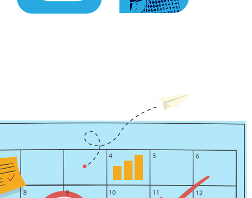
4. 5. 6. 3. التحقق من إنجازات المشروع وفق أهداف جودته والتوصية بالإجراءات التصحيحية أو الوقائية:

تستمر هذه العملية طوال دورة حياة المشروع، ويكون الغرض منها التحقق من الوفاء بمتطلبات جودتها وأهدافها ومعاييرها لكافة مراحل المشروع، وعادة تتم هذه العملية بنهاية كل مرحلة، فإذا تمت تلبية متطلبات الجودة لمخرجات المرحلة وعملياتها ينتقل المشروع إلى المرحلة اللاحقة، أما إذا تم اكتشاف الأخطاء وعدم الامتثال فإنها تتم معالجتها واستيفاء المتطلبات. وتتضمن العملية أيضا تحليل الأسباب التي أنتجت هذه الأخطاء، واقتراح الإجراءات التصحيحية والوقائية المناسبة، وكذلك صياغة طلبات التغيير. وفي كل الأحوال لابد من إبلاغ الأعضاء المعنيين في المشروع عن تلك الإجراءات والتغييرات. ويمكن أن تتم عملية التحقق والتدقيق من قبل أطراف آخرين في المنظمة الراعية للمشروع، وفعالية عمليات التحقق تكون أعلى في المراحل الأولى من عمر المشروع، كذلك التكلفة تكون أقل من إجراء التحقق في المراحل الأخيرة من عمره. **على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- وصف نتيجة عملية التحقق المخطط لها والمنفذة، مع الإشارة إلى الخبرات المكتسبة خلال معالجة الأخطاء.
- شرح نتائج عملية تحليل السبب الجذري الذي يتم إجراؤه.
- شرح عملية وأهداف التدقيق من قبل أطراف من خارج المشروع.
- التحقيق والتوصية بالإجراءات التصحيحية المطلوبة.
- إيجاز الخطوات في وصف الإجراءات التصحيحية أو التغييرات الموصى بها، والإشارة إلى الخبرات المكتسبة من المشاريع.



4. 5. 6. 4. تخطيط وتنظيم عملية التحقق من المخرجات:



الهدف من عملية التحقق هو الحصول على الموافقة الرسمية من العميل على المخرج، ويعد التحقق طريقة فعالة لتحديد مستوى وجودة المخرج. ويتم إجراء التحقق بواسطة أطراف خارجية، ونادرًا ما يقوم به فريق المشروع، ومع ذلك، فمسؤولية التخطيط والتنظيم لعملية التحقق تقع على مدير المشروع. ويمكن إجراء عملية التحقق كحدث واحد يتم مع نهاية المخرج النهائي، أو كعملية مستمرة على كافة المخرجات التي تشكل المخرج النهائي. **وعلى مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- شرح الفرق بين جعل الشيء شرعيا validating والتحقق من شرعية الشيء verifying.
- استخدام أدوات التحقق من الجودة التي تتناسب مع كل هدف لها.
- إجراء عملية التحقق على مخرجات المشروع.
- الحصول على قبول كل مخرج من العميل.

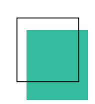
4.5 .6 .5. ضمان الجودة في كافة مراحل المشروع:

يتم اختيار وتنفيذ نهج إدارة الجودة للمشروع ما يتم اعتماده من إجراءات في المنظمة أو لدى الموردين، يجب أن يكون نهج إدارة الجودة مناسباً للهدف وسهل التنفيذ بشكل نسبي، وقابل للتكيف والتكامل للمنظمة (أو أجزاء منها). ومع بدء تنفيذ عمليات إدارة الجودة يجب إجراء الفحوصات والتحسينات المنتظمة؛ للتحقق من توافقها ومناسبتها مع الهدف. ونظرًا لأن إدارة الجودة ترتبط بالأشخاص وليست فقط عمليات، لذا يجب إبداء اهتمام خاص بالتوعية بأهمية الجودة.



على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:

- تقييم وتكييف ومُكاملة معايير الجودة المستخدمة بالمشروع مع المنظمة.
- تنفذ عمليات الجودة على كل من: المشروع - البرنامج - المحافظ.
- إجراء تقييمات منتظمة للعمليات المنفذة وتحسينها عند الحاجة.
- التوعية بأهمية وفوائد الجودة في المشاريع والبرامج والمحافظ، بحيث يعرف كل فرد دوره تجاه الجودة.
- إجراء تقييمات منتظمة لنشر الوعي بالجودة واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.



4.22. المالية Finance:

تتضمن كفاءة «المالية» كل الأنشطة المطلوبة لتقدير واكتساب وتخطيط وصرف وإدارة الموارد المالية للمشروع، وتتضمن أيضا ضبط التدفق المالي الداخلي والخارجي للمشروع. بالإضافة إلى إدارة ميزانية المشروع وتمويله. ويهدف عنصر كفاءة "المالية" إلى تمكين مدير المشروع من ضمان توفر الموارد المالية للمشروع في أي وقت. وعادة يكون للمشروع أهداف مالية يمكن تحقيقها ومراقبتها. وفي البداية، يتوجب على مدير المشروع إجراء تقدير للتكاليف اللازمة لتنفيذ المشروع وتحديد الميزانية. ثم عليه تأمين التمويل اللازم للمشروع ودعمه، وذلك بعد إجراء التخطيط المالي والتقدير للتكاليف الفعلية، وتحديد كيفية ارتباطها بتقدم العمل. كما يجب إنشاء الأنظمة الخاصة بإدارة التكاليف للمشروع، والتي يتم من خلالها مراقبة الوضع والأداء المالي الذي يمكِّن مدير المشروع من اتخاذ القرارات المناسبة. كما يتوجب على مدير المشروع معرفة طريقة التمويل التي يتم التعاقد عليه. وبذلك يتمكن من استخدام مؤشرات الأداء وعمل التنبؤات اللازمة للمشروع. وفي حال تم رصد أي مخالفات، يجب على مدير المشروع الإبلاغ عن



ذلك وفقًا لتنظيم المشروع، وعليه اقتراح ما يلزم لتخفيف أثر ذلك. ويُستخدم مصطلح «Fund" عندما تمول المنظمة المشروع داخليًا، بينما يستخدم مصطلح «financing" عندما يكون التمويل من خلال مصادر خارجية (مثل القروض والمشاريع المشتركة... إلخ). والإدارة المالية الصحيحة للتمويل والتدفق المالي هي أمر بالغ الأهمية؛ حيث يجب على مدير المشـروع حساب التدفقات المالية الداخلة والخارجة، وتقييمها دوريا بانتظام، حتى يستطيع اتخاذ الإجراء المناسب لضمان وجود موارد مالية كافية. كل ذلك يجب أن يكون بالتنسيق والتكامل مع إدارة الشؤون المالية أو الخزينة أو الأقسام ذات العلاقة في المنظمة.

المعارف المرتبطة بالكفاءة	
أساسيات المحاسبة المالية (التدفق النقدي، مخطط الحسابات، هياكل التكلفة).	Financial accounting basics (cash flow, chart of accounts, cost structures).
طرق تقدير التكلفة (على سبيل المثال، التقديرات الفردية أو متعددة الخبراء (طريقة دلفي)، والبيانات التاريخية، والقياسات، ونماذج الجهد، ووحدات القياس (طريقة نقطة الوظيفة، وتقدير ثلاثي النقاط).	Cost estimating methods (e.g., single or multi-expert estimations (Delphi method), historical data, analogies, effort models, parametric estimations (function point method), three-point estimation).
تقنيات حساب التكلفة (مثل الحساب المباشر وغير المباشر والتكلفة على أساس النشاط، إلخ).	Cost calculation techniques (e.g. direct, indirect calculation, activity-based costing, etc).
التصميم حسب التكلفة / التكلفة المستهدفة.	Design-to-cost/target costing.
معايير إدارة الجودة (مثل إدارة الجودة الشاملة، EFQM، نظرية القيود، نموذج دمينغ .	Quality management standards (e.g. TQM, EFQM, Theory of Constraints, Deming Cycle).
العمليات والحوكمة لإدارة التكاليف.	Processes and governance for cost management.

Methods for monitoring and controlling expenditures.	طرق مراقبة والتحكم في النفقات.
Performance indicators (earned value).	مؤشرات الأداء (القيمة المكتسبة).
Reporting standards.	أسس كتابة التقارير.
Financing options.	خيارات التمويل.
Forecasting methods (linear, parametric, velocity analysis).	طرق التنبؤ (الخطي، البارامتري، تحليل السرعة).
Funding sources.	مصادر التمويل.
Financial management concepts and terms, such a (but not limited to) cash flow, debt-asset ratio, return on investment, rates of return.	مفاهيم ومصطلحات الإدارة المالية (على سبيل المثال التدفق المالي، ونسبة الدين إلى الأصول، والعائد على الاستثمار، ومعدلات العائد.
Contingency approaches.	نهج الطوارئ.
Relevant conventions, agreements, legislation and regulations .	الاتفاقيات والمعاهدات والتشريعات واللوائح ذات الصلة، بما في ذلك الضرائب، تبادل العملات، اتفاقيات التجارة الثنائية أو الإقليمية، شروط التجارة الدولية، قرارات منظمة التجارة العالمية.

القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة	
الإقناع / التفاوض مع ملاك المشروع.	Convincing/negotiating with sponsors.
تقنيات وآليات السيناريو.	Scenario technique.
تفسير وفهم التكاليف الفعلية للمشروع.	Interpreting and communicating the actual cost situation.
إجراء التنبؤات المالية وإعداد نماذجها.	Developing financial forecasts and models
مهارات كتابية.	Writing skills.
مهارات العرض.	Presentation skills.
قراءة البيانات المالية.	Reading financial statements.
تفسير البيانات المالية وتحديد الاتجاهات.	Interpreting financial data and identifying trends.
تحليل نهج الإدارة المالية.	Financial management approach analysis.
إعداد ميزانية المشروع.	Developing a project budget.
وضع أطر التقدير المالي لتكلفة موارد المشروع	Setting frameworks for resource project cost estimation.
توجيه الاستراتيجيات المالية وخطط إدارة التكاليف.	Directing and authorizing cost strategies and cost management plans.
تطوير وصيانة أنظمة إدارة التكاليف.	Developing and maintaining cost management systems.
إجراء التحليل وتقييم الخيارات وتنفيذ الاستجابات لتغيرات تكلفة المشروع.	Conducting analysis, evaluating options and implementing responses to project cost variations.



عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة	
جميع الممارسات الأخرى. CEs	All other practice CEs
المنظور 2: الحوكمة والهياكل والعمليات	Perspective 2: Governance, structures and processes.
المنظور 3: الامتثال والمعايير واللوائح.	Perspective 3: Compliance, standards and regulations.
الشخصية 5: القيادة.	People 5: Leadership.
الشخصية 8: الحنكة.	People 8: Resourcefulness.
الشخصية 9: التفاوض.	People 9: Negotiation.
الشخصية 10: التوجه نحو النتائج.	People 10: Results orientation.

مؤشرات الكفاءة الرئيسية
Key competence indicators

4. 5. 7. 1. تقدير تكلفة المشروع

يقوم مدير المشروع بتقدير وحساب التكلفة التي يحتاجها تنفيذ المشروع، والتي تشمل **التكاليف المباشرة** مثل ساعات العمل، والمواد، والاستثمار، والمصاريف التشغيلية، ومصاريف السفر وتكلفة التدريب، و**التكاليف غير المباشرة** مثل الرسوم العامة أو رسوم التراخيص أو حتى تكاليف استغلال الفرص. كل ذلك يتم تحديده وتقدير تكلفته، ويمكن في تقدير التكلفة أن يتم إعداد هيكل لتوزيع التكاليف (يمكن أن يكون هذا الهيكل مشتقاً من



WBS) من أجل تنظيم التكاليف المُقدرة، وفي الغالب يتم التقدير بطريقة "من أعلى إلى أسفل top-down"، ويمكن أن يكون التقدير باستخدام الخبراء في مجال المشروع، أو باستخدام البيانات التاريخية، أو بإجراء تقديرات جماعية، أو يمكن أن يتم ذلك بطريقة "من أسفل إلى أعلى bottom-up " أو بأي أسلوب آخر. كما يمكن إجراء التقدير بشكل مجمل لتكلفة المشروع، أو بتقسيمه إلى مجموعات عمل يكون لكل منها تكلفة فردية خاصة تُقدر بأسلوب "من أعلى إلى أسفل top-down" أو "من أسفل إلى أعلى bottom-up". وعند إجراء التقدير؛ على مدير المشروع أن يضع في الاعتبار أي مقاييس معيارية تدعمه في إجراء التقدير بشكل أكثر دقة. لذلك يحتاج مدير المشروع أن يملك القدرة على تطبيق التقنيات الحسابية المناسبة في تقدير وحساب التكلفة، بالاعتماد على تفاصيل المشروع ومجاله وطبيعة مخرجاته. **وعلى مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- إعداد هياكل التكلفة وتحديد مكوناتها.
- اختيار أسلوب حساب التكلفة المناسب.
- تقدير التكلفة باستخدام المعايير ذات صلة أو الإرشادات داخلية.

4. 5. 7. 2. إعداد ميزانية المشروع:



يرتبط إعداد الميزانيات ارتباطًا وثيقًا بتقدير التكاليف، واستنادًا إلى تقدير التكلفة يحدد مدير المشروع الميزانيات على مستويات مناسبة في هيكل توزيع التكاليف (Cost Breakdown Structure - CBS) الذي يكون وثيق الارتباط بهيكل تقسيم الأعمال أو WBS، الذي يوضح متى يتم الإنفاق وعلى ماذا. ويكون ذلك كله بالتوائم مع الجدول الزمني للمشروع. فيستطيع مدير المشروع التنبؤ بالتدفقات النقدية في مرحلة مبكرة من عمر المشروع، سواء كانت تلك التدفقات داخلية أو خارجية. ولأن التكاليف دائما مرتبطة بالوقت، فيجب التحقق مما إذا كانت التكاليف يمكن تأمينها من خلال تمويل المنظمة أو لا، مع ضمان تنفيذ الإجراء اللازمة لذلك. وتشمل



ميزانية المشـروع المحجوزات المالية المخصصة لحالات الطوارئ التي يتم الاحتفاظ بها كاحتياطي لتمويل حالات عدم اليقين، أو المخاطر، أو المتطلبات الجديدة، أو تجاوز التكاليف.

لذا **على مدير المشـروع اتباع الإجراءات التالية:**

- إعداد خطط الميزانية.
- إعداد سيناريوات محتملة للإنفاق في الميزانية على أساس بنودها والتكاليف المرتبطة فيها.
- التخطيط للطوارئ وتخصيص ميزانية لذلك.
- تقييم الميزانية مقابل الوقت والتدفقات النقدية وتنفيذ الإجراءات التي تتطلبها.
- وضع الميزانية النهائية.

4. 5. 7. 3. ضمان تمويل المشـروع:

من خلال اتباع الإجراءات التنظيمية (إن وُجِدت) يضمن مدير المشـروع توفير الموارد المالية في الوقت المناسب لتغطية التكاليف. ويمكن أن تؤثر النقاشات والمفاوضات حول التمويل في ذلك، وكذلك الظروف السياسية في المنظمة. وفي هذه الحالة، يكون على مدير المشـروع الرفع والتصعيد إلى الرعاة الداخليين والخارجيين لحل كل التحديات التي تعترض تأمين التمويل. وهنا يجب أن يدرك مدير المشـروع أن عليه مسؤولية إعداد هيكل التكاليف المالية، وأن تأمين تلك التكاليف يقع على عاتق ومسؤولية راعي المشـروع. وهنا يجب **على مدير المشـروع اتباع الإجراءات التالية:**

- وضع استراتيجيات التمويل للمشـاريع.
- تحديد مصادر التمويل.
- إكمال الإجراءات الإدارية التنظيمية للحصول على التمويل وتأمين الموافقات اللازمة.
- التعاون والاتصال الوثيق والتفاوض مع المعنيين والرعاة المحتملين من أجل الحصول على التمويل.

4. 5. 7. 4. إنشاء وتطوير وصيانة الإدارة المالية ونظام تقارير للمشـروع:

يجب إنشاء نظام للإدارة المالية وإعداد التقارير للمشروع، فالتقارير المالية هي المخرج المرئي للنظام الإداري، ويجب أن توفر هذه التقارير نظرة عامة على الوضع المالي للمشروع وحالته وتكون متاحة في أي وقت. كما يجب أن يربط هذا النظام هيكل تكاليف المشروع مع هيكل تكاليف المنظمة بشكل عام، وكذلك مع الجدول الزمني للمشروع. وألا يقتصر هذا النظام على عمليات؛ بل يجب أن يشمل تحديدا للأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالشؤون المالية للمشروع، أيضا يجب على مدير المشروع أن ينشئ مؤشرات خاصة بمتابعة الأداء المالي، ومراقبة العلاقة بين التكاليف وتقدم الإنجاز (على سبيل المثال: مؤشر التكلفة حتى الاكتمال cost-to-complete ، مؤشر القيمة المكتسبة earned value). وهذه المؤشرات يجب أن تربط هيكل التكلفة للمشروع مع هيكل تقسيم الأعمال WBS. ولضمان تكامل أعمال المشروع المالية يجب أن يكون هناك ارتباط وثيق بين إدارته والإدارات المالية المعنية (إن وجدت) على مستوى المنظمة فيما يتعلق بالعمليات والإجراءات، وأن يُكيّف المشروع على ذلك، وأن يكون هناك التزام من إدارته وامتثال تجاه ما تقرّه تلك الإدارات على المشروع. **وعلى مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- حوكمة الإدارة المالية للمشروع بما يشمل الأدوار، والمسؤوليات، والعمليات وغيرها.
- تعريف مؤشرات الأداء المالي للمشروع.
- ربط هيكل تكاليف المشروع بهيكل التكاليف للمنظمة (مثل تجميع حزم العمل في هيكل تقسيم الأعمال).
- تطوير التقارير المالية المناسبة وفقا لتنظيم المشروع وحوكمته.

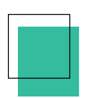
4. 5. 7. 5. المراقبة المالية للمشروع وتحديد الانحراف عن الخطط:

الهدف من الرقابة المالية هو تحديد الانحرافات التي حدثت أو يمكن أن تحدث عن الخطة، وذلك من أجل اتخاذ الإجراء المناسب. فيراقب مدير المشروع التكاليف والتدفقات المالية المخطط لها والفعلية، ويُجري التحليل اللازم لاكتشاف أي انحراف وأسبابه المحتملة؛ ليتخذ الإجراء اللازم. ويجب على مدير المشروع أن يحصل على التكاليف المخططة Planned Cost من الإصدار الأخير من خطة إدارة المشروع (أحدث خطة معتمدة للمشروع والميزانية)، وأن يحصل على التكاليف الفعلية Actual Cost للمشروع من القيم الفعلية التي يتكبدها المشروع، وعادةً يتم توفير هذه القيم من خلال الإدارة المعنية بالشؤون المالية على مستوى المنظمة. وتشمل تلك القيم والنفقات جميع بنود التكلفة المحددة في الخطة المعتمدة، مثل: ساعات العمل وتكاليف السفر وغير ذلك. وهنا يجب أن نعرف أن الالتزامات Liabilities بشكل عام تعني المصروفات المرتبطة بأوامر الشراء purchase order التي لم يتم دفعها بعد، وتدرج تلك الالتزامات ضمن نطاق التزامات المشروع في التحكم بالتكاليف. تعتبر مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المخططة مفيدة بشكل خاص عندما تكون تلك التكاليف مرتبطة بشكل مناسب بتقدم الإنجاز بالمشروع. ويستخدم مدير المشروع في ذلك مؤشرات الأداء المالي لمراقبة العلاقات بين التكلفة الفعلية والمخطط لها والعمل الفعلي المنجز واتجاه الإنجاز. ويجري مدير المشروع التحكم في الأداء الحالي من خلال التحكم بالموارد المالية، والتعامل مع أي نقص أو زيادة في الإنفاق، ويستخدم في ذلك مؤشرات الأداء لعمل تنبؤ بأداء المشروع المستقبلي، والتنبؤ بانحرافات في التكلفة التي قد تحدث، وعليه دائما أن يقوم بالتصعيد وفقًا لتنظيم المشروع وإدارته، وتقديم مقترحاته المناسبة في حالة أي انحراف خارج نطاق صلاحيته أو تحكمه.



على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:

- إعداد التقارير الخاصة بالتكلفة وتقييمها.
- تحليل وتفسير الأوضاع المالية للمشروع.
- استخدام مؤشرات الأداء المالي لمتابعة ومراقبة المشروع.
- التنبؤ بأداء المشروع على أساس مؤشرات الأداء المالي.
- الإخبار والإشارة إلى انحرافات التكلفة، واقتراح خطط التخفيف وفقًا لتنظيم المشروع وإدارته، والتصعيد بأي انحراف لا يمكن التعامل معه من خلال حجوزات الطوارئ في ميزانية المشروع.



4.23. الموارد Resources:

يتضمن عنصر كفاءة "الموارد" تعريف الموارد اللازمة للمشروع والحصول عليها، وتطوير أعمال إدارتها للوصول إلى نتيجة المشروع المرجوّة. ويشمل مفهوم الموارد: الأشخاص والخبراء - المرافق - المعدات - المواد - البنية التحتية - الأدوات - الأصول الأخرى، المطلوبة لتنفيذ الأنشطة. كما يتضمن هذا العنصر تحديد الاستراتيجية المناسبة للحصول على الموارد واستخدامها لتحقيق أفضل أداء وأعلى منفعة ممكنة، وكذلك التعامل مع ما يرتبط بالموارد من قيود المالية والمراقبة المستمرة لها. أما عن هدف هذا العنصر فهو ضمان توفر الموارد المطلوبة وتخصيصها عند الحاجة بهدف تحقيق الأهداف المحددة للمشروع. وإدارة الموارد تقتضي تطبيق الأسلوب المناسب في تعريف وتحديد وتخصيص الموارد والحصول عليها، ويكون ذلك عادة أثناء مرحلة التخطيط، وتتم مراقبتها وتعديلها باستمرار طوال دورة حياة المشروع. وهنا يجب على مدير المشروع التأكد دائما أن الموارد البشرية تملك الكفاءات اللازمة ليتم تزويدها بالمعلومات والأدوات والتدريب الكافي لأداء المهام التي عليها. ونظرًا لأن احتياجات الموارد وتوافرها متغيران



بانتظام، لأسـباب يمكن التحكم فيها أو أخرى لا، فإن متابعة توافر الموارد يعتبر عملية مستمرة في المشروع، ويكون على مدير المشروع التفاوض مع المنظمة الراعية للمشروع أو مقدمي الخدمات الخارجيين من أجل الحصول على الموارد المطلوبة. ويمكن أن تحدث بعض المشاكل في توافر بعض الموارد لأسباب مختلفة، في هذه الحالة على مدير المشروع إعادة جدولة الأنشطة، وإجراء التغيير اللازم على الخطط والوثائق؛ ليتوافق مع توافر تلك الموارد وجاهزيتها، ويمكن أن يترتب على ذلك تأثر بعض الأنشطة الحرجة التي قد تزيد من مدة المشروع، أو تربك بعض الأنشطة ذات العلاقة بها. لذلك ينبغي وضع إجراءات لضبط التعامل مع مثل هذه الأحداث غير المتوقعة والتأكد من إجراء التعديلات والتحديثات اللازمة على الخطط والوثائق في أقرب وقت ممكن.

المعارف المرتبطة بالكفاءة	
طرق حجز الموارد.	Resource allocation methods.
تقييم الموارد.	Resource assessment.
حسابات استخدام الموارد وتقنيات الجمع.	Resource utilisation calculations and collection techniques.
إدارة الكفاءة.	Competence management.
مفاهيم التوريدات والعرض والطلب.	Procurement processes, supply and demand concepts.
التدريب.	Training.



القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة	
Resource planning, allocation and management.	تخطيط الموارد وتخصيصها وإدارتها.
Identifying and classifying different ways of working.	تحديد وتصنيف طرق العمل المختلفة في إدارة الموارد.
Developing resouces skills matrix- identifying skills and documenting individual skills gaps.	تطوير مهارات الموارد - تحديد المهارات وتوثيق الفجوة في المهارات الفردية.
Prioritising and allocating resouces, given multiple competing priorities.	تحديد أولويات الموارد وتخصيصها، مع مراعاة الأولويات المتنافسة المتعددة.

عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة	
All other practice CEs.	جميع الممارسات الأخرى CEs.
Perspective 2: Governance, structures and processes.	المنظور 2: الحوكمة والهياكل والعمليات.
Perspective 3: Compliance, standards and regulations.	المنظور 3: الامتثال والمعايير واللوائح.
Perspective 5: Culture and values.	المنظور الخامس: الثقافة التنظيمية والقيم.
People 5: Leadership.	الشخصية 5: القيادة.
People 6: Teamwork.	الشخصية 6: العمل الجماعي.
People 8: Resourcefulness.	الشخصية 8: الحنكة.
People 9: Negotiation.	الشخصية 9: التفاوض.



مؤشرات الكفاءة الرئيسية
Key competence indicators

4. 5. 8. 1. تطوير خطة موارد استراتيجية لتسليم المشروع:



خطة الموارد الإستراتيجية تحدد المسؤول عن تعريف الموارد، وتخصيصها، وتوزيعها، وتطويرها، وإعادتها. وتقع كافة تلك المسؤوليات على عاتق مدير البرنامج إذا كان المشروع جزءًا من برنامج، أو المنظمة الراعية للمشروع، أو على مديري الموارد في المشروع. مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة المواءمة بين خطة الموارد الاستراتيجية والجدول الزمني للمشروع، فيقوم مدير المشروع بتطوير وتنظيم وتقييم الخطة للموارد، وتكييفها مع أي تغيير قد يحدث. **ويجب على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- تحديد متطلبات المشروع من الموارد على أساس التوقعات المستقبلية.
- تحديد الخط الرئيس للموارد الحالية والمقترحة.
- مراجعة وتحليل توافر الموارد والاتجاهات المتوقعة في ذلك.
- التنسيق مع المنظمة أو إدارة المحفظة أو البرنامج الذي يتضمنه المشروع في تأمين تلك الموارد.

4. 5. 8. 2. تحديد جودة وكمية الموارد المطلوبة:

على مدير المشروع تحديد النوع والكمية والجودة للموارد اللازمة حتى يحقق المشروع نتائجه بنجاح، وذلك وفق خطة الموارد الاستراتيجية. وكما أشرنا سابقا يشمل مفهوم الموارد كل من: الموظفين والخبراء - المرافق - المعدات - المواد - البنية التحتية - الأدوات – أي دعم غير المالي. وعند تحديد الاحتياج من الموارد يكون على مدير المشروع إجراء تحليل مفصل يحدد فيه متى يجب توفيرها وما هي جودتها وكميتها، ويُفترض أن ينتج



من هذا التحليل خطة تفصيلية خاصة بالموارد التشـغيلية. **يجب على مدير المشـروع اتباع الإجراءات التالية:**

- تحديد ووصف الموارد اللازمة للمشـروع.
- وضع خطة موارد (بناءً على التخطيط التفصيلي للمشـروع).
- تحديد كمية وجودة الموارد المطلوبة.

4. 5. 8. 3. تحديد الموردين المُحتملين للموارد وإجراء التفاوض معهم:

بمجرد تحديد الموارد المطلوبة يجب تحديد الموردين المناسبين، ويمكن الحصول على الموارد من خلال المؤسسات والشركات التجارية التي تقدم العديد من الإرشادات والتوجيهات التي يجب اتباعها للحصول على مواردها، خاصة إذا كان قرار التوريد مبني على تحليل «الصنع أو الشراء Make or Buy". ويمكن لمدير المشـروع الاعتماد في ذلك على شبكة علاقاته الرسمية وغير الرسمية. وتعتبر المعرفة الجيدة بالمنظمات والشركات وكذلك السوق من الأمور الضرورية في إجراء عملية التوريدات؛ لأن ذلك يدعم اتخاذ قرار وتأمين مصادر بديلة للتوريد. وتأمين التوريد من خلال مصادر خارجية يختلف كثيرا عن تأمينها داخليا من نفس المنظمة؛ لأن الحصول عليها داخليا معلق فقط بتوفرها، ولكن ذلك يختلف في حالة تأمينها خارجيا؛ لأن ذلك يتطلب عملية تفاوض وتنسيق واتفاق وغيره.

على مدير المشـروع اتخاذ الإجراءات التالية:

- إجراء تحليل " الصنع أو الشراء Make or Buy " واتخاذ القرار.
- تحديد وتقييم البدائل المتعلقة بالتوريد.
- تعريف اسـتراتيجية التوريد.
- الارتباط مع الموردين والتواصل معهم.
- التفاوض بشأن توفير الموارد.



4. 5. 8. 4. حجز وتوزيع الموارد وِفق ما تم تحديده:



حجز الموارد يقتضي تخصيصها لمشاريع أو أنشطة محددة، وهذا يتيح إمكانية إدارتها ومراقبتها والتحكم بها وبالتكاليف المرتبطة بها. يرتبط حجز الموارد بشكل عام ارتباطًا وثيقًا بجدول المشروع، فتؤثر التغييرات في الجدول على توفرها وجودتها. وعند حجز الموارد البشرية يجب أن تؤخذ خصوصية بعض الموارد بعين الاعتبار، حيث تتباين الإنتاجية أو سرعة التعلم بين الأفراد. أيضا يجب توزيع الموارد التي تم تحديدها داخل المشروع وفقًا للاحتياجات وخطة الموارد الاستراتيجية، مع ضرورة الالتزام بالشروط التي بموجبها يتم التعاقد على تأمين الموارد. وفي حال حدوث تعارض في الاحتياجات لبعض الموارد يكون على مدير المشروع النظر إلى الخيارات المتاحة، والتوصل إلى أفضل طريقة للتعامل مع هذا التعارض حسب الأولويات أو المعايير الأخرى. كما يجب وضع وتنفيذ الإجراءات التي تضمن التعامل مع نقص الموارد الذي قد تحدث، وأن يكون لدى مدير المشروع القدرة على توزيع الموارد وتكييفها حسب الحاجة، وذلك لا يقتصر على الموارد التي يكون مدير المشروع مسؤولاً عنها بشكل مباشر ، إنما لأي موارد في المشروع تقع ضمن اختصاص الأطراف الأخرى (المنصوص عليهم في خطة الموارد الاستراتيجية للمشروع). **على مدير المشروع اتخاذ الإجراءات التالية:**

- ربط الموارد بهيكل أعمال المشروع.
- إنشاء جداول (أو قوائم المهام) خاص بالموارد.
- التعامل والتفاوض مع أي تعارض متعلق بالموارد.

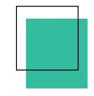


4. 5. 8. 5. تقييم مدى الاستفادة من الموارد وتنفيذ الإجراءات التصحيحية لذلك:

يجب مراقبة وتقييم كافة المؤشـرات والمتغيرات المرتبطة باسـتخدام الموارد، ويجب أن يتم ذلك بواسـطة نهج منظم يساعد في معرفة القيم الحقيقية لتلك المؤشرات وما يرتبط بها من إنتاجية، وعلى مدير المشروع اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة، والاستفادة من أي فائض للموارد في تغطية النقص الذي قد يحدث. وعلى مدير المشـروع القيام بتقييم جودة وتوافر الموارد بانتظام. في حالة وجود موارد مؤمنة من مصادر خارج المنظمة يكون عليه إجراء المشـاورات مع الموردين والمقاولين من أجل تحسـين المورد أو اسـتبدالها. وبهدف تحسـين أداء الموارد قد تحتاج بعض الموارد إلى تطوير وتدريب، وذلك يجب التفاوض عليه والتنسـيق مع الموردين بخصوصه. ومسـؤولية مدير المشروع ليست فقط في تخصيص الموارد الحيوية؛ بل إنه يتجاوز ذلك فيكون مسـؤولاً عنها بشـكل مباشـر.

على مدير المشـروع اتباع الإجراءات التالية:

- تحديد نهج منظم لتقييم مدى الاستفادة من الموارد.
- توفير فرص تعزيز الكفاءات/ المهارات.
- معالجة نقص المهارات للموارد البشـرية من أعضاء الفريق بشكل مباشـر أو من خلال رؤسـائهم.

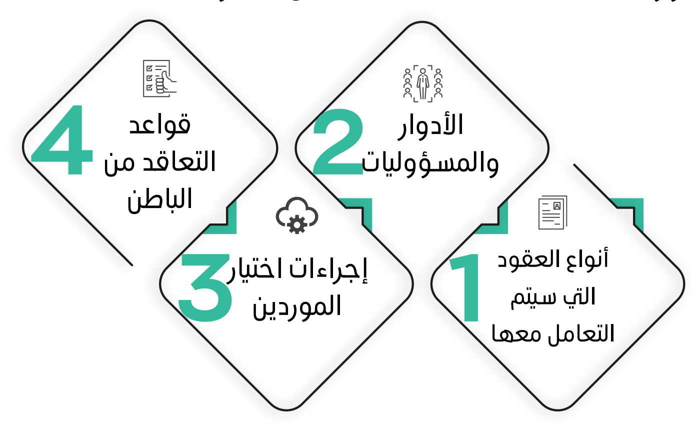


4.24. التوريدات Procurement:

التوريدات هي عملية الحصول على سلع و / أو خدمات من أطراف خارجية، وتشـمل كل ما يتعلق بذلك من عمليات التخطيط إلى إدارة العقود. فمن خلال التوريدات يتم توفير وتأمين الموارد غير المتوفرة داخل المنظمة، ويشـمل عنصر كفاءة "التوريدات" أيضًا اختيار وتحديد الطريق الأمثل للشـراء، بما يتناسـب مع الأهداف طويلة الأمد للمورد وكذلك للمنظمة، وقد ينطوي على التوريدات بعض المخاطر. كما يهدف هذا العنصر إلى تمكين



مدير المشروع من الحصول على أفضل قيمة ممكنة من الموردين وأعلى فائدة ومنفعة للمنظمة. وعادة ما يتم تحديد وفرض سياسات التوريدات في المنظمة من المستويات الإدارية العليا. وعندما يحتوي المشروع على بنود شراء يجب توثيق ذلك وتحديد آلية مراقبة خطة التوريدات، التي عادة يجب أن تتضمن المكونات التالية:



ويتم تنفيذ إجراءات إدارة التوريدات إما من قِبل مدير المشروع أو من خلال مفوَّضين أو المتخصصين في بعض إدارات المنظمة (مثل الإدارة القانونية، إدارة الشؤون المالية)، ويكون ذلك بإشراف مدير البرنامج أو المحفظة (إن وجد)، أو المسؤول عن التوريدات في المنظمة، مع مراعاة الاعتبارات الاستراتيجية مثل الاستدامة، وتكاليف دورة حياة المشروع، وتخفيض النفقات، والمخاطر المرتبطة بذلك. ويجب أن يقوم مدير المشروع بتحديد الاحتياجات والموردين والشركاء المحتملين لكل عنصر شراء في المشروع، وكذلك الحصول على عروضهم الفنية والمالية واختيار المورد الأفضل والتفاوض معه، وإتمام عملية الشراء وبعد ذلك إدارة العقد، لذا يجب أن يتوافق الجهد المبذول لكل بند شراء مع حجم وتعقيد وأهمية هذا البند. ويمكن أن يحدث في بعض الأحيان مقايضة؛ فيتم تبادل السلع أو الخدمات بين وحدات من نفس المنظمة، وفي هذه الحالة يجب التعامل مع الصفقة كما لو كان الأطراف مستقلين.



المعارف المرتبطة بالكفاءة	
استراتيجيات التوريدات.	Sourcing strategies.
تحليل الصنع أو الشراء.	Make/buy analysis.
منهجيات تطوير الموردين.	Supplier development methodologies.
سياسات وإجراءات الشراء.	Organisational procurement policies, procedures, and practices.
وثائق الشراء مثل RFQ [17]، RFP [18]، RFI [19].	Procurement methods (e.g. RFI, RFP, RFQ).
أنواع العقود.	Contract types (e.g. firm fixed price, time and materials, cost plus).
آليات وطرق وأدوات إدارة المطالبات.	Claim management processes, methods and tools.
إجراءات تقديم العطاءات وأساليبها.	Tender procedures and practices.
المعرفة القانونية بالتعاقدات.	Contractual judicial knowledge.
مفاهيم واشتراطات التعاقد.	Contractual terms and conditions.
إدارة سلاسل الإمدادات.	Supply chain management.

(17): RFI: طلب الحصول على معلومات من الموردين والباعة.

(18): RFB: طلب تقديم العروض.

(19): RFQ: طلب عروض الأسعار.



القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة	
معرفة الكيفية التقنية في التعاقدات.	Tactical know-how.
مهارات العرض.	Presentation skills.
إدارة العقود.	Contract administration.

عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة	
جميع الممارسات الأخرى. CEs	All other practice CEs.
المنظور 2: الحوكمة والهياكل والعمليات.	Perspective 2: Governance, structures and processes.
المنظور 3: الامتثال والمعايير واللوائح.	Perspective 3: Compliance, standards and regulations.
الشخصية 5: القيادة.	People 5: Leadership.
المنظور 5: ثقافة المنظمة وقيمها.	Perspective 5: Culture and values.
الشخصية 4: العلاقات والمشاركة.	People 4: Relationship and engagement.
الشخصية 8: الحنكة.	People 8: Resourcefulness.
الشخصية 9: التفاوض.	People 9: Negotiation.



مؤشرات الكفاءة الرئيسـية
Key competence indicators

4. 5. 9. 1. اعتماد الاحتياجات والخيارات والعمليات للتوريد:

يتم تحديد الاحتياجات التي ستُلبى من خلال عملية التوريد والخيارات المتعلقة بهذه الاحتياجات وكذلك الموردين لها. هذه الاحتياجات هي نتيجة لنقص أو عجز في تأمينها داخليا في المنظمة، لذلك يضطر مدير المشروع إلى العمل على تأمينها من خلال عمليات التوريد والشـراء. وهنا لابد من الاتفاق على خيارات التوريد والمسـارات، ومتطلبات الحصول على هذه الموارد ووثائق المناقصات ومعايير الاختيار؛ ليقوم مدير المشـروع بنفسه في تنفيذ هذه العملية بالتعاون مع الإدارات المختصة، أو من خلال تفويض من يرى. **على مدير المشـروع اتباع الإجراءات التالية:**

- تحديد أسباب الشراء أو الشراكة (وفق الاحتياجات).
- إعداد وإنتاج وجمع المعلومات الضرورية في دعم المتخصصين في مجال التوريد.
- تحديد وثائق المناقصة ومعايير الاختيار.
- دعم عمليات إعداد التوريدات وإجراءاتها.

4. 5. 9. 2. المشـاركة في تقييم واختيار الموردين:

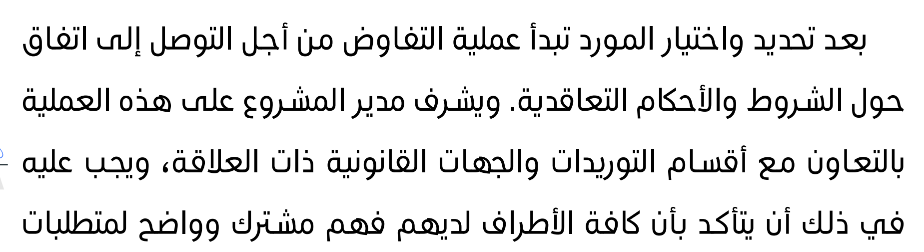
يقوم مدير المشـروع بالتأكد على أنه تم تحديد الموردين وتقييمهم واختيار الأنسب منهم. وكذلك من إنجاز وثائق المناقصة واستخدام معايير الاختيار في هذه العملية، وفي حال عدم قدرة المورد على التسليم فإنه يتم إعادة مراجعة وصياغة المعايير إن كان ذلك مقبولا. وترتبط معايير الاختيار في المناقصات عادة باللوائح الرسمية للمنظمة أو بمجال المشـروع. وتتضمن عملية الاختيار نفسها خطوات محددة، فهي قد تكون من خلال



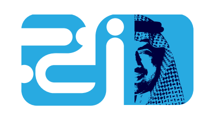
طلب معلومات (requests for information-RFI) أو طلب تقديم عروض (requests for proposal- RFP) أو طلب عروض أسعار (requests for quotation-RFQ). وعلى مدير المشروع دائما أن يكون حذرا في اتباع التعليمات التي تضمن جودة الاختيار. **على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- طلب عروض أسعار، ويمكن أن يتم ذلك بالتعاون مع إدارة التوريدات.
- تعريف وتحديد خطوات عملية اختيار الموردين.
- تعريف وشرح محتويات المناقصة والتوريد.
- تعريف واستخدام معايير الاختيار.
- الالتزام بلوائح التوريدات الرسمية (الدولية والوطنية والخاصة بالفرع).
- تقييم نموذج العمل أو الشراكة مع المورد (مثل المشاريع المشتركة، شراكات طويلة الأجل.. إلخ).

5. 9. 3. المشاركة في المفاوضات والاتفاقيات وما يتعلق بشروط التعاقد لتحقيق أهداف المشروع:



بعد تحديد واختيار المورد تبدأ عملية التفاوض من أجل التوصل إلى اتفاق حول الشروط والأحكام التعاقدية. ويشرف مدير المشروع على هذه العملية بالتعاون مع أقسام التوريدات والجهات القانونية ذات العلاقة، ويجب عليه في ذلك أن يتأكد بأن كافة الأطراف لديهم فهم مشترك وواضح لمتطلبات التوريد. وقد تختلف العقود في الشكل ومستوى التفاصيل والمدة والشروط والأحكام، وكذلك في الشروط الجزائية والقانون الذي يحكمها، والعديد من الجوانب الأخرى. ويجب على مدير المشروع الاهتمام بكافة تلك الجوانب التي تترابط مع بعضها لتخدم أهداف المشروع والمنظمة. وعادة عندما تكون مفاوضات العقود معقدة وطويلة الأمد يتم الاتفاق على تضمين بعض الترتيبات التعاقدية التمهيدية لعمليات التسليم. **على مدير**



المشروع اتباع الإجراءات التالية:

- تحديد الموضوعات التفاوضية والأهداف من عملية التفاوض.
- تمييز أشكال التعاقد المختلفة وأثرها على المشروع.
- معرفة الشروط والأحكام التعاقدية وآثارها على المشروع.
- التفاوض فيما يتعلق بالأسعار والتخصيص والتوافر والجداول الزمنية للتوريدات.

4. 5. 9. 4. الإشراف على تنفيذ العقود ومعالجة مشاكلها والحصول على التعويض عند حدوث أي إخلال بالتعاقد.

بمجرد توقيع العقد فإن ذلك يتطلب إشراف مستمر على أداء المورد أو الشريك، وذلك بهدف ضمان التنفيذ الصحيح والتوقيت المناسب بتأمين التوريدات. وفي حال حدوث أي إخلال ببنود وشروط العقد؛ يتعين على مدير المشروع اتخاذ الإجراء المناسب أو التصعيد. وفي حال عدم استيفاء شرط أو أكثر من شروط التعاقد (مثل التأخر في وقت التسليم أو الإخلال بالجودة وما إلى ذلك) يجب على مدير المشروع اتخاذ الإجراء المناسب؛ كإرسال إشعارات التأخير أو طلب إعادة التفاوض بخصوص بعض البنود، وبعد استنفاذ كافة الإجراءات لابد لمدير المشروع من اتخاذ القرار حول المطالبة، إما باستخدام الشروط الجزائية، أو إنفاذ عقوبة محددة، أو طلب التعويض في حال أصرّ المورد ولم يمتثل بالشروط التعاقدية، وقد يتطلب ذلك إجراءً قانونيًا أو إشراك مختصين القانونيين. ولابد أن يعمل مدير المشروع على طلب رأي الإدارة حول أعمال التوريدات من أجل التوافق على سياسات التوريد الاستراتيجية طويلة الأمد. **على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- استخدام القياس والمؤشرات في إدارة أداء العقد.
- تحديد الأمور التي تمثل إخلال بالتعاقد.
- التعامل مع أي انتهاك تعاقدي من خلال الإجراءات التصحيحية.



- إشراك القانونيين والمعنيين بالخدمات اللوجستية والتوريدات في حالة وجود صعوبات في إعادة التفاوض .
- التعامل مع منازعات العقود والمطالبات المقدمة من قبل المورد.
- التصفية أو إنهاء العلاقة مع المورد عندما يكون هناك خطر على المشروع، أو عند الإنجاز والوفاء بجميع الالتزامات المتعاقد عليها.

4.25. التخطيط والتحكم Plan and control:

من خلال التصميم يتم جمع كافة عناصر المشروع في خطة واحدة تتيح لمدير المشروع التحكم بها وتنفيذها، وتحديث حالتها وتحسينها بانتظام وفق ما يطرأ من تغييرات. ويهدف عنصر كفاءة "التخطيط والتحكم" إلى تمكين مدير المشروع من ضمان اتساق وتوازن وتكامل أعمال المشروع وأداؤه لتحقيق النتائج. وفي أعمال "التخطيط والتحكم" يتم حشد كل المعلومات المتوفرة التي تدعم اتخاذ القرارات. فنتائج كافة العمليات والأنشطة وتفاصيلها تنتهي في أعمال كفاءة «التخطيط والتحكم»؛ ليتم عرضها ومتابعتها وإدارتها بشكل مباشر وغير مباشر على النحو المعتمد في وثائق المشروع الإدارية والفنية. وتُعَرف **العملية الدورية** cyclical process بأنها: مراحل متتابعة من العمليات تبدأ بالتخطيط، ثم التنفيذ والمراقبة، ثم إعادة ضبط الخطة أو التعديل على التنفيذ. وخلال تلك المراحل يكون تركيز إدارة المشاريع على التخطيط والمراقبة. ويجب تأمين المعلومات وتحديد ترابطها وعلاقتها ببعض بدعم المنظمة وفرق العمل بالخيارات المتاحة. ويجب على مدير المشروع أن يعمل على تحديد كيفية إعداد الخطة، وتوسيع نطاق جهود إدارة المشروع، وذلك يشمل اختيار أسلوب الإدارة المناسب، ونوع ومستوى التفويض المطلوب، وما إلى ذلك. كل ذلك يجب أن ينعكس على الوثائق المستخدمة في دعم القرار (مثل الرؤية، وخريطة الطريق، والخطة، إلخ). وبمجرد إنشاء المشروع



يجب أن تكون عمليات المراقبة في وضعها المناسب، وتؤمن هذه العمليات معلومات منتظمة عن التقدم والتمويل واستخدام الموارد، ومقارنة ذلك بالخطط وخطوط الأساس للمشـروع، وكذلك مدى الالتزام بالجودة والمعايير الأخرى. تعد التقارير الدورية - سـواء من المستويات الإدارية الأدنى إلى مدير المشـروع، أو من مدير المشـروع إلى المستويات الأعلى- جزءًا أساسيًا من كفاءات مدير المشـروع. ولدعم عملية التعلم يجب تقييم جهد وأداء الإدارة بشكل مباشر، وبناءً على نتائج هذا التقييم يتم التعرف على التغييرات المطلوبة. وتعد عملية إدارة التغيير المحددة مسبقًا بشفافية تامة عنصرًا أساسيًا آخر للتحكم في المشـروع. في المرحلة النهائية من دورة حياة المشـروع، يجب إجراء تقييم وإعداد تقرير يوضح نتائج المشـروع ونجاحه والدروس المستفادة.

المعارف المرتبطة بالكفاءة	
المرحلة الانتقالية.	Phase/stage transitions.
تقديم التقارير.	Reporting.
مكتب المشروع.	Project office.
سياسات وإجراءات الشراء.	Organisational procurement policies, pro-cedures, and practices.
دورة ديمنج (خطط –نفذ- تحقق-اعمل).	Deming cycle (plan-do-check-act).
طلب التغيير.	Request for change.



الإدارة بالأهداف .[20]	Management by objectives.
الإدارة بالاستثناء.[21]	Management by exception.
تقرير الدروس المستفادة.	Lessons learned report.
تخطيط المرحلة / المرحلة / الإنجاز / خطة الإصدار.	Phase/stage/sprint/release planning.
قرار التمويل تحليل الصنع أو الشراء.	Decision to fund and make or buy.
تقارير الاستثناءات.	Exception reports.
إصدار التقارير.	Issue reports.
خطة إدارة المشروع.	Project management plan.
تقييم المشروع (المرحلة).	Project (phase) evaluation.
التسليم والتسديد	Discharge.
سلطة صنع القرار.	Decision making authority.

[20]: الإدارة بالأهداف: العمل على صياغة أهداف المؤسسة؛ أي وضع الخطوط العريضة لها بعناية، و مسؤولية وضع هذه الأهداف جماعية، ويجب أن يقترن بالتنفيذ على الأرض، وبالتالي تقييم الأهداف يتم على أساس الإنجاز.

[21]: الإدارة بالاستثناء: طريقة فنية للإدارة تمكن المدراء من تركيز اهتمامهم على أكثر المناطق الحرجة للرقابة في المنشأة، وتسمح للموظفين في المستوى الأدنى بإنجاز الأعمال الروتينية المختلفة.



القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة	
Progress control meetings.	اجتماعات مراقبة التقدم.
Change management.	إدارة التغيير.
Reporting.	تقديم التقارير.
Negotiation of change requests.	التفاوض بشأن طلبات التغيير.
Start-up workshop.	بدء ورش العمل.
Kick-off meeting.	اجتماع افتتاحي.
Close-out meeting.	اجتماع ختامي.
Issue management.	إدارة القضايا.
Change management.	إدارة التغيير.
Earned value analysis.	تحليل القيمة المكتسبة.
Slip charts.	الرسوم البيانية.

عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة	
All other practice CEs.	جميع عناصر كفاءا ت "الممارسة" الأخرى
Perspective 1: Strategy.	المنظور 1: الاستراتيجية.

Perspective 2: Governance, structures and processes.	المنظور 2: الحوكمة والهياكل والعمليات.
Perspective 3: Compliance, standards and regulations.	المنظور3: الامتثال والمعايير واللوائح.
People 5: Leadership.	الشخصية5: القيادة.
People 7: Conflict and crisis.	الشخصية 7: الصراع والأزمات.
People 8: Resourcefulness.	الشخصية 8: الحنكة.
People 9: Negotiation.	الشخصية 9: التفاوض.

مؤشرات الكفاءة الرئيسية
Key competence indicators

4. 5. 10. 1. بدء المشروع وتطوير خطته واعتمادها.

تعد المرحلة الأولى من كل مشروع غاية في الأهمية لأنها أساس نجاحه، وغالبًا ما يشوب هذه المرحلة بعض الضبابية أو عدم اليقين بسبب عدم توافر المعلومات، أو بسبب افتقادها للتفاصيل، ويمكن أن يؤدي التفاؤل والحماس إلى تحديد متطلبات المعنين بشكل غير دقيق، وكذلك متطلباتهم وتوقعاتهم وأطرهم الزمنية رُغم عدم واقعيتها. ومن أجل تحسين فرص نجاح المشروع؛ يجب التأكيد على أن تكون إدارة المشروع استباقية، فتقوم بعقد ورش العمل وإدارتها بشكل فعال وتعيين فريق المشروع. ويمكن أن يستفاد من ورش العمل في إعداد ميثاق المشروع وخطته، وتحديد مسؤوليات وأدوار الفريق والمسار الحرج للمشروع. بعد قيام مدير المشروع بذلك يستطيع البدء بعمل تصميم عالي المستوى دون إسهاب بالتفاصيل، ثم ينتقل إلى جمع وتحليل وتقييم وتحديد أولويات



المعلومات من المعنيين بشكل تفصيلي دقيق. وهنا لابد أن يدرك مدير المشـروع أن خطته يجب أن تتضمن كافة المعلومات والاختيارات المتعلقة بالمتطلبات والجودة والمخرجات والقيود وهياكل تقسيم الأعمال والاتصال، وتفاصيل الموارد والميزانية،... إلخ. وفي النهاية يكون عليه الحصول على المصادقة على الخطة. **وعلى مدير المشـروع اتباع الإجراءات التالية:**

- تنظيم عملية بدء المشـروع.
- جمع المعلومات اللازمة من المعنيين بالمشـروع.
- تحليل وتقييم وتنظيم المعلومات.
- تنظيم وتسـهيل ورش عمل بدء المشـروع.
- إعداد ميثاق المشـروع وخطته والحصول على الموافقة عليهما.
- نشر خطة المشـروع وعرض الجهود المبذولة في ذلك.
- بدء وإدارة التحول للمرحلة الجديدة.

4. 5. 10. 2. البدء والانتقال إلى المراحل اللاحقة.

بعد قرار التمويل، تبدأ المراحل التالية، ولكن لابد من مراعاة التالي:

- تحديد الأهداف لكل مرحلة.
- إجراء التغييرات التنظيمية اللازمة التي تتطلبها كل مرحلة.
- إعادة تأكيد ميثاق المشـروع وخطط إدارة المشـروع أو التعديل عليها.



وهنا لابد أن يقوم مدير المشروع بتحديث تفاصيل الجدول الزمني، وخطط التكلفة، والموارد، وسجل المخاطر، وكذلك خطط إدارة المنفعة أو دراسة الجدوى، وذلك بما يتوافق مع حجم المشروع وتعقيده. ويعد الاجتماع الافتتاحي Kick-off meeting وسيلة فعّالة لإعلام وإشراك أعضاء الفريق بخطط ومتطلبات وأهداف المشروع، ويمكن استخدام هذا الاجتماع أيضا لتقسيم الأعمال والمهام، أو عرض المزيد من التفاصيل حوله.

على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:

- تنظيم وإدارة عمليات تنفيذ المشروع.
- تحديد الأهداف والمخرجات للمرحلة الحالية والمراحل اللاحقة.
- إدارة المرحلة الانتقالية.
- تنظيم وتسهيل عقد الاجتماع الافتتاحي Kick-off meeting.

4. 5. 10. 3. التحكم بأداء المشروع وفق الخطة المتفق عليها وإجراء الخطوات التصحيحية.

عملية التحكم مرتبطة بأهداف المشروع وخططه وعقوده. وبشكل عام فإن هذه العملية تقيس مدى التقدم الفعلي في المشروع وأدائه بمقابل خط الأساس المحدد مسبقا، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وللتحكم شكلين: فهو إما أن يكون تحكما تصحيحيا diagnostic control عن طريق قياس النتائج وتصحيح الانحرافات، أو تحكما تفاعليا interactive control من خلال تقليص الشكوك حول معطيات ونطاق المشروع وأعماله باستخدام ملاحظات واقتراحات فريق المشروع. من خلال هذه العملية يتم إعداد التقارير عن الفترة الحالية والنتائج المتوقعة لها، وكذلك الفترات الزمنية اللاحقة. ولابد أن يكون نظام التحكم وإصدار التقارير للمشروع على مستوى من التكامل الذي يؤمن لمدير المشروع التعامل مع كافة أهداف المشروع والمرحلة، وكذلك معايير النجاح المرتبطة



بها ومتطلبات المعنيين. **على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- تعريف دورات قياس لمراقبة الأداء.
- تعريف طرق ووسائل قابلة للتطبيق لمراقبة الأداء.
- قياس التقدم والأداء.

4. 5. 10. 4. تقارير تقدم المشروع:



من خلال التقارير يتم تأمين المعلومات حول حالة المشروع (التكلفة والوقت والموارد والمخاطر والفرص،... إلخ). ومن خلالها يتم التنبؤ بتطورات المرحلة الحالية ونهاية المشروع. وتتضمن التقارير عرض كافة التحديثات الشفوية والمكتوبة، والتنبؤات من قبل أعضاء الفريق أو قياداته على مدير المشروع والمعنيين، كذلك يمكن أن تتضمن التقارير عمليات تدقيق مالي ومراجعات عامة حول المشروع. وفي حال كان مدير المشروع أو فريقه يملك الخبرة الكبيرة؛ فإنه يمكن ألا يتم إصدار التقارير إلا عند الضرورة. **على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- إعداد هيكل محدد للتقارير يمكن أن يتضمن الإجابات على الأسئلة من نوع: ماذا، متى، كم مرة، كيف،.... إلخ
- إعداد تقارير التقدم المرحلي.
- إعداد تقارير خاصة بالتنبؤ المستقبلي.
- إعداد تقارير للمراحل الانتقالية.

4. 5. 10. 5. التقييم والحصول على الموافقات في إجراء التغييرات:

تحدث التغييرات في المشروع بسبب الأحداث غير المتوقعة، فقد يكون من الضروري تغيير مواصفات المشروع أو شروط التعاقد مع الموردين؛ لذا يجب مراقبة التغييرات وفق



ما يخدم أهداف وغايات المشروع، وعلى النحو المنصوص عليه في دراسة الجدوى أو ميثاق المشروع، ويجب أن يتم الاتفاق حول «إدارة التغيير» في مراحل مبكرة من عمر المشروع، واعتماد ذلك مع كافة المعنيين، وذلك يُعدّ إجراءًا استباقيا لما هو متوقع حدوثه. التغيرات في نطاق المشروع أو مواصفات نتائجه لابد أن تتم من خلال إجراءات رسمية محددة مسبقاً. ويمكن أن ينتج التغير بسبب ظهور فرص جديدة. ودائما يجب تطبيق إجراءات عملية التغير على كافة التغيرات، فيكون على إدارة التغير تحديد ووصف وتصنيف وتقييم التغيير، ثم دراسته، والموافقة أو الرفض مع أخذ المتطلبات القانونية بالاعتبار. ويمكن لأي طرف طلب التغيير لتتم معالجته كتغيير مقترح، وبعد اعتماده يتم إبلاغ جميع أصحاب المصلحة المعنيين. ومن أجل تنفيذ إدارة التغيير بشكل ناجح لابد من تحديد آثاره المباشرة وغير المباشرة على المشروع وعلى سياقه، فيكون على مدير المشروع دراسة أثر التغيير على مخرجات المشروع وجدوله الزمني، وتكاليفه وخطة تمويله، وكذلك المخاطر المترتبة على إنفاذه، وذلك بالمقارنة مع خطوط الأساس للمشروع، وبمجرد الموافقة وقبول التغييرات يجب عكس ذلك على خطة إدارة المشروع.

على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:

- تنظيم عملية إدارة التغييرات.
- إعداد وإصدار تقارير استثنائية خاصة بالتغيير.
- تغيير وإعداد النطاق وفق التغيير الذي يتم.

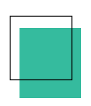
4. 5. 10. 6. إغلاق وتقييم المرحلة أو المشروع.

تتم عملية الإغلاق بعد تسليم المخرجات المطلوبة أو تحقيق النتائج المرجوّة من المشروع أو المرحلة، ويجب إغلاق كل مرحلة من مراحل المشروع بشكل رسمي بعد تقييم وتوثيق ما تم تنفيذه فيها، والتأكد من تحقيق الأهداف وتلبية متطلبات العملاء.



وفي ختام كل مرحلة لابد من مراجعة المقترحات الخاصة بالمراحل التالية من المشروع، ومعالجة كافة الإشكاليات التي تتطلب قرارًا. في حالة وجود عقود رسمية فإنه يجب أن يتضمن العقد نقل المسؤوليات من المقاول إلى مالك المشروع وبدء مرحلة الضمان، بالإضافة إلى تحديد الدفعات النهائية التي تستوجب إصدار الفواتير. أيضا يجب في نهاية المشروع أو المرحلة إجراء عملية التسليم Handover، والتي يمكن أن تتضمن توفير التدريب للأشخاص الذين سيستخدمون مخرجات المشروع. كذلك من الضروري توثيق نتائج المشروع والخبرات المكتسبة والدروس المستفادة، بحيث يمكن استخدامها لتحسين الأداء في المشاريع المستقبلية. وأخيرا سيكون على مدير المشروع تسليم الموارد وإعفاء الفريق بشكل رسمي من أعمالهم في المشروع. **على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- تنظيم عملية إغلاق المشروع.
- تنظيم ورشة عمل ختامية للمشروع أو المرحلة.
- إجراء التقييم للمرحلة أو المشروع.
- إعداد تقرير «الدروس المستفادة».



4.26. المخاطر ة والفرص Risk and opportunities:

كفاءة «المخاطر والفرص" تشمل أنشطة تحديد وتقييم المخاطر والفرص، بالإضافة إلى التخطيط للاستجابة المناسبة ومراقبة المخاطر والفرص محتملة الوقوع في المشاريع. وتساعد إدارة المخاطر والفرص صانعي القرار على تحديد الخيارات والأولويات والتمييز بين البدائل، وهي أنشطة مستمرة خلال دورة حياة المشروع. يهدف عنصر كفاءة "المخاطر والفرص" إلى تمكين مدير المشروع من إدراك المخاطر والفرص، والتعامل معها بشكل فعال، من خلال خطط الاستجابات المناسبة. وعادة يُنظر إلى المخاطر



على أنها الأحداث محتملة الوقوع ذات الآثار السلبية، بينما الفرص هي الأحداث محتملة الوقوع ذات الآثار الإيجابية على أهداف المشروع. ويُنصح في بداية أي مشروع بالنظر إلى الاستراتيجيات العامة للمنظمة الراعية للمشروع، ومعرفة شهية المخاطرة لديها، وكذلك نطاق السماحية في التعامل مع أي خطر أو فرصة، بعد ذلك، يتم تحديد وتقييم المخاطر والفرص، ثم وضع خطط الاستجابة والرد لكل خطر أو فرصة. يجب عند تطوير خطط الاستجابة أو تنفيذها التماشي مع استراتيجيات المخاطر والفرص العامة المعتمدة على مستوى المنظمة، وعلى مدير المشروع إشراك كافة أعضاء الفريق الفني والإداري، وإبقاءهم ملتزمين بعمليات وأنشطة إدارة المخاطر والفرص؛ بالإضافة إلى أصحاب المصلحة والخبراء الآخرين عند الضرورة.

المعارف المرتبطة بالكفاءة	
Strategies for managing risk and opportunity.	استراتيجيات إدارة المخاطر والفرص.
Contingency plans, fallback plans.	خطط الطوارئ والخطط الاحتياطية.
Cost and duration contingency reserves.	التكلفة والمدة الاحتياطية للطوارئ.
Expected monetary value.	القيمة النقدية المتوقعة.
Qualitative risk assessment tools and techniques.	أدوات وتقنيات التقييم النوعي للمخاطر.
Quantitative risk assessment tools and techniques.	أدوات وتقنيات التقييم الكمي للمخاطر.
Risk and opportunity response strategies and plans.	استراتيجيات وخطط الاستجابة للمخاطر والفرص.



Risk identification techniques and tools.	تقنيات وأدوات تحديد المخاطر.
Scenario planning.	التخطيط المبني على السيناريوات.
Sources of risk and opportunity.	مصادر المخاطر والفرص.
Sensitivity analysis.	تحليل الحساسية.
Strengths, weaknesses, opportunities, threats analysis (SWOT).	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)
Risk exposure, appetite, aversion and tolerance.	قابلية التعرض للمخاطر، وشهية المخاطرة، وسلوك المخاطرة، والسماحية.
Project or programme risks and business risks and opportunities.	المخاطر والفرص التي قدي يتعرض لها المشروع.
Residual risk.	الآثار المتبقية من وقوع المخاطر.
Risk and opportunity probability, impact and proximity.	احتماليات وقوع المخاطر والفرص وتقدير الآثار.
Risk owner.	ملاك المخاطر.
Risk register.	سجل المخاطر.

القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة

Risk and opportunity identification techniques.	تقنيات تحديد المخاطر والفرص.
Risk and opportunity assessment techniques.	تقنيات تقييم المخاطر والفرص.



Developing risk and opportunity response plans.	إعداد خطط الاستجابة للمخاطر والفرص.
Implementing, monit oring and controlling risk and opportunity response plans.	تنفيذ ومراقبة خطط الاستجابة للمخاطر والفرص والتحكم فيها.
Implementing, monitoring and controlling overall strategies for risk and opportunity management.	تنفيذ ومراقبة الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة لإدارة المخاطر والفرص والتحكم فيها.
Monte Carlo analysis.	تحليل مونت كارلو.[22]
Decision trees (e.g. Ishikawa analysis).	تقنية شجرة القرار[23]

[22]: تحليل مونت كارلو: تقنية يتم استخدامها لحساب المخاطر في عملية صنع القرار، وخصوصاً في حالات عدم اليقين وعدم توفر معلومات سابقة، يستطيع مدير المشروع استخدمها لاتخاذ القرار المناسب، وذلك من خلال تحديد مجموعة من النتائج المحتملة باستخدام سيناريوهات مختلفة.

[23]: تقنية شجرة القرار: هي أداة لتحليل مشكلة ما عن طريق تحديد الأسباب المحتملة؛ بغرض إيجاد مجموعة من الحلول التكاملية للمشكلة.

عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة	
All other practice CEs.	جميع عناصر كفاءا ت "الممارسة" الأخرى
Perspective 1: Strategy.	المنظور 1: الاستراتيجية.
Perspective 2: Governance, structures and processes.	المنظور 2: الحوكمة والهياكل والعمليات.
Perspective 3: Compliance, standards and regulations.	المنظور 3: الامتثال والمعايير واللوائح.



الشخصية 4: السلطة والاهتمام.	People 4: power and interest.
الشخصية 5: القيادة	People 5: Leadership.
الشخصية 7: الصراع والأزمات.	People 7: Conflict and crisis.
الشخصية 8: الحنكة	People 8: Resourcefulness.

مؤشرات الكفاءة الرئيسية
Key competence indicators

4. 5. 11. 1. تطوير وتنفيذ إطار إدارة المخاطر:

يقوم مدير المشروع بتصميم وتطوير وتنفيذ إطار عمل خاص بإدارة المخاطر بشكل متسق ومنهجي طوال دورة حياة المشروع. ويتضمن إطار عمل إدارة المخاطر تعريف بالأساليب التي سيتم استخدامها لتحديد وتصنيف وتقييم ومعالجة المخاطر، وارتباطها بسياسات إدارة المخاطر العامة على مستوى المنظمة والمعايير الدولية أو الوطنية أو الصناعية المعتمدة. وعندما يكون مشروع جزءًا من برنامج أو محفظة مشاريع يُحدد في إطار العمل المسؤول عن التعامل مع كل خطر أو فرصة وآليات التصعيد المناسبة. **على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- إعداد وتحديد نماذج العمل والوثائق الخاصة بإدارة المخاطر.
- تطوير إطار عمل إدارة المخاطر بما يتوافق مع سياسات المنظمة والمعايير الدولية.
- ضمان التطبيق المتسق لإطار إدارة المخاطر مع أطر العمل الأخرى.



4. 5. 11. 2. تحديد المخاطر والفرص:

يحدد مدير المشـروع كافة المخاطر والفرص المحتملة، ويشرك في ذلك أعضاء الفريق الفني والإداري في هذه العملية، وللمخاطر والفرص مصادر مختلفة قد تكون داخلية أو خارجية للمشروع. ويمكن لمدير المشـروع الاستفادة من مختلف التقنيات في تحديد المخاطر والفرص (على سبيل المثال: الدروس المستفادة، وهيكل تصنيف المخاطر والفرص، والجلسات التفاعلية مع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة والخبراء). ولا تقتصر هذه العملية على تحديد المخاطر، بل يجب أن تتضمن تحديد الفرص، وعملية التحديث للمخاطر والفرص مستمرة طوال مراحل المشروع؛ بسبب ما قد يطرأ من تغييرات تؤثر على المشـروع. **على مدير المشـروع اتباع الإجراءات التالية:**

- تسمية وتحديد المصادر المختلفة للمخاطر والفرص وتعريف الاختلافات بينهما.
- تحديد المخاطر والفرص.
- توثيق المخاطر والفرص في سجل.

4. 5. 11. 3. تقييم احتمالية وتأثير المخاطر والفرص:

مسؤولية مدير المشـروع عن تقييم المخاطر والفرص في المشـروع مستمرة طوال عمر المشـروع، والتقييم قد يكون تقييما نوعيًا أو كميًا، ولكن الأفضل هو إجراء التقييمين الكمي والنوعي على كل خطر أو فرصة مرصودة، ويجب أن يتم ذلك بشكل دوري منتظم. وعادة يكون التقييم النوعي أكثر تعمقًا في تحليله للمصادر الكامنة وراء المخاطر أو الفرص، كما أنه يأخذ ظروف المشـروع وتأثير العوامل المحيطة بالاعتبار، بينما يتعامل التقييم الكمي مع الاحتمالات والآثار والتقديرات ذات العلاقة، فيحولها إلى قيم رقمية قابلة للقياس الكمي. ومن الأمثلة على تقنيات تقييم المخاطر الكمية، تحليل مونت كارلو Monte Carlo tool وشجرة القرار Decision Tree.



على مدير المشروع إتباع الإجراءات التالية:

- العمل مع المعنيين بالمخاطر والفرص في تقييمها.
- العمل مع المعنيين بالمخاطر والفرص في تقييمها كميًا.
- استخدام شجرة قرار Decision Tree في عرض السيناريوات المحتملة للمخاطر والفرص، وتحديد أثر كل سيناريو على نتائج المشروع.

4. 5. 11. 4. تحديد استراتيجيات وخطط الاستجابة لمواجهة المخاطر والفرص:

مدير المشروع هو المعني دائما بعملية تحديد المخاطر والفرص، وكذلك تحديد خطط الاستجابة المناسبة. هذه العملية هي عملية مستمرة طوال عمر المشروع -كما أشرنا سابقا- وعادة لا يخرج قرار مدير المشروع في التعامل مع أي خطر عن «ثمانية» أشكال هي كالتالي:

1. تجنب المخاطر من خلال اتخاذ قرار بعدم البدء أو الاستمرار في النشاط الذي يؤدي إلى ظهور الخطر.
2. قبول المخاطرة على اعتبار أن النتائج المنشودة تستحق المخاطرة.
3. التعامل مع مصدر الخطر؛ فيقوم بمنع وقوع الخطر من خلال منع أسبابه.
4. تقليل احتمالية وقوع الخطر باتخاذ بعض الإجراءات الوقائية الاستباقية.
5. تقليل الآثار المترتبة على وقوع الخطر باتخاذ بعض الإجراءات الوقائية الا ستبا قية .
6. مشاركة المسؤولية عن الخطر مع طرف أو أطراف يملك القدرة والإمكانية في التعامل معه (مثل: التأمين).

7. **قبول الخطر، وعدم تنفيذ أي إجراء وقائي يقلل من احتمالية وقوعه أو آثاره التي تترتب على وقوعه.**

8. **إعداد وتنفيذ خطة حجوزات الطوارئ تتضمن حجوزات زمنية أو مالية أو موارد وغير ذلك.**

أما ما يتعلق بالفرص؛ فقرار مدير المشروع في الاستجابة لها لا يخرج عن أحد الأشكال «الأربعة» التالية:

استغلال الفرصة؛ فيتخذ كل قرار من شأنه أن يرفع احتمالية وقوع الفرصة.

في حالة تعثر على مدير المشروع استغلال الفرصة من خلال موارده الذاتية، يمكن أن يقوم **ب مشاركة** طرف آخر يدعمه في اتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن ترفع احتمالية وقوع هذا الفرصة.

لبعض الفرص طبيعتها الخاصة التي لا يمكن تحققها من خلال قرار سريع أو مشاركة، ولكنها تتطلب إجراءات أو سياسات معينة قد تستغرق وقتا، ولكنها **تعزز** من احتمالية وقوع الفرصة أو تعظم من أثرها.

القبول والاستسلام وعدم اتخاذ أي إجراء، وذلك يمكن أن يكون في بعض الفرص التي تكون خارج سيطرة المنظمة وإدارة المشروع تمامًا.

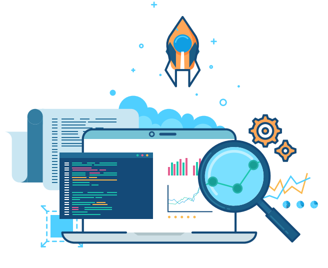
وبحكم طبيعة أحداث المخاطر والفرص التي تعد أحداثا غير قطعية، يجب على مدير المشروع -كما أشرنا- متابعتها، وتحديث خطط الاستجابة بشكل مستمر، كما عليه أيضا التعامل مع النتائج التي تترتب من تنفيذ خطط الاستجابة، والتي قد يتمخض منها ظهور مخاطر أخرى جديدة.



على مدير المشروع إتباع الإجراءات التالية:

- شرح الأدوات والطرق التي تم اختيارها لتنفيذ إستراتيجية وعمليات إدارة المخاطر والفرص.
- تقييم الردود والاستجابة للمخاطر والفرص التي وقعت، وتقييم نقاط القوة والضعف فيها.
- تقييم الأدوات والطرق البديلة المتعلقة بخطط الاستجابة للمخاطر والفرص.
- تحديد الاحتياجات الجديدة من الموارد والكفاءات لتنفيذ خطط الاستجابة، وعكس ذلك على خطط الموارد للمشروع.
- تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر والفرص ومشاركة ذلك مع الآخرين.

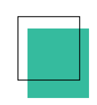
4. 5. 11. 5. تقييم ومراقبة المخاطر والفرص وتنفيذ خطط الاستجابة والرد:



بعد تنفيذ الاستجابة المناسبة للخطر أو الفرصة، يجب مواصلة المراقبة وإعادة التقييم للتحقق من مدى ملائمة الاستجابة، حيث أنه من طبيعة المخاطر والفرص أن تتغير احتمالات وقوعها وآثارها مع مرور الوقت. ومع توافر معلومات جديدة في المشروع يمكن أن تنشأ مخاطر وفرص جديدة قد تتطلب تغيير وتحديث خطط الاستجابة، وحتى على مستوى المنظمة لابد من تقييم الاستراتيجيات العامة للمخاطر؛ لأن إدارة المخاطر والفرص عملية مستمرة مرتبطة. **على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- مراقبة تنفيذ خطة الاستجابة للمخاطر والفرص والتحكم بها.
- تحديد أي مخاطر أو فرص يمكن أن تتمخض من تنفيذ خطط الاستجابة.





4.27. أصحاب المصلحة / المعنيين Stakeholder:

يتضمن عنصر كفاءة «أصحاب المصلحة/ المعنيين» تحديد وتحليل وإشراك المعنيين بالمشروع، والتعامل مع توقعاتهم وسلوكياتهم تجاه المشروع. والمُراد بمفهوم «أصحاب المصلحة" أو "المعنيين" هو جميع الأفراد أو المجموعات أو المنظمات المشاركة في المشروع، أو المعنية بنتائجه، أو التي تؤثر أو تتأثر أو تهتم به، ويشمل ذلك الرعاة والعملاء والمستخدمين والموردين والتحالفات والشركاء والمشاريع الأخرى، أو البرامج أو إدارات المشاريع. فيكون على مدير المشروع المراجعة المستمرة لتوقعات وسلوكيات أصحاب المصلحة، ومراقبة اهتماماتهم وتأثيرهم على المشروع، ويمكن من خلال المشاركة مع أصحاب المصلحة في بناء تحالفات إستراتيجية خلق قدرات تنظيمية تهدف إلى التأثير في التعامل مع المخاطر والمكافآت. وهدف كفاءة «أصحاب المصلحة/ المعنيين» هو تمكين مدير المشروع من إدارة مصالح أصحاب المصلحة، والتعامل مع تأثيرهم وتوقعاتهم وإشراكهم بشكل فعّال. ولابد أن يتم ذلك بشكل مستمر طوال عمر المشروع، لأن توقعات واحتياجات وأفكار أصحاب المصلحة هي أساس نشوء المشروع، ودعمهم المقدم من خلال التمويل أو الموارد يمثل أهم عوامل تحقيق المشروع لنتائجه ومخرجاته. ولأصحاب المصلحة خصائص وصفات شخصية وإدارية مختلفة، أيضا لهم سلوكيات ومصالح وتأثيرات مختلفة، لذا من الضروري أن يقوم مدير المشروع بوضع استراتيجية للمشاركة أو الارتباط حسب كل فئة أو مجموعة، تتضمن هذه الاستراتيجية خطة اتصال محددة بقنوات اتصال مناسبة رسمية أو غير رسمية، وكذلك شكل الارتباط معهم، ويكون ذلك -في الغالب- موثقا بمستند رسمي، سواء كان مشاركة مباشرة بالمشروع، أو بعض أنشطته، أو تحالف، أو تعاون، أو شبكات دعم. وهنا يمكن أن يكون لبعض أصحاب المصحة أو المعنيين سلطة وتأثير على المشروع، رغم عدم وجود صفة إدارية واضحة لهم في الهيكل الإداري،

وذلك يصعب مهام التعامل معهم. وأثناء تنفيذ اسـتراتيجية الارتباط والمشـاركة مع المعنيين يجب على مدير المشروع مراقبة بيئة أصحاب المصلحة باسـتمرار؛ لمعرفة أي تغيير يطرأ من أجل ضمان المواءمة والتحسـين المستمر.

المعارف المرتبطة بالكفاءة	
Stakeholder interests.	اهتمامات أصحاب المصلحة/ المعنيين بالمشروع.
Stakeholder influence.	تأثير أصحاب المصلحة/ المعنيين.
Engagement strategies.	استراتيجيات المشاركة والارتباط.
Communication plan.	خطة تواصل.
Collaborative agreements and alliances.	الاتفاقات وتحالفات التعاون.
External environment scanning relating to social, political, economic and technological developments.	استكشاف البيئة الخارجية المتعلقة بالتطورات الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية.

القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة	
Stakeholder analysis.	تحليل قائمة أصحاب المصلحة/ المعنيين.
Analysis of contextual pressures.	تحليل الضغوط التي تحيط بالمشروع.
Demonstrating strategic communication skills.	إظهار مهارات الاتصال الاستراتيجي.
Expectations management.	إدارة التوقعات.



Formal and informal communication.	الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
Presentation skills.	مهارات العرض.
Networking skills to identify potentially use-ful and opposing stakeholders.	مهارات الارتباط والتواصل لتحديد أصحاب المصلحة الداعمين أو المعارضين.
Contextual awareness.	الوعي بسياق المشروع وما يحيط به.
Undertaking conflict resolution.	الالتزام بحل النزاعات.
عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة	
All other practice CEs.	جميع عناصر كفاءا ت "الممارسة" الأخرى
All perspective CEs.	جميع عناصر الكفاءات "المنظورية" الأخرى
People 3: Personal communication.	الشخصية 3: الاتصالات الشخصية.
People 4: Relationships and engagement.	الشخصية 4: العلاقات والمشاركة.
People 5: Leadership.	الشخصية 5: القيادة.
People 8: Resourcefulness.	الشخصية 8: الحنكة..



مؤشرات الكفاءة الرئيسية
Key competence indicators

4. 5. 12. 1. تحديد أصحاب المصلحة وتحليل اهتماماتهم وتأثيرهم:

بعد أن يقوم مدير المشروع بتحديد كافة الأفراد والجماعات والمنظمات ذات الصلة بالمشروع، يقوم **أولاً** بتحليل مواقف كل منهم، ومعرفة اهتمامهم بالمشروع، وأسباب ذلك. **ثانيًا**، يبدأ بالتعرف إلى تأثيرهم على المشروع، سواء كان التأثير إيجابيًا أو سلبيًا، وقد يكون لبعض أصحاب المصلحة اهتمامات معينة بالمشروع؛ لذا على مدير المشروع دائما أخذ ذلك بالاعتبار؛ لأن بعضها يمكن أن يكون له تأثير سلبي على سير العمل، وعلى مدير المشروع أن يمتلك القدرة على إجراء تحليل لاهتمامات ومواقف أصحاب المصلحة من بداية كل مشروع وخلال تقدم العمل، وكذلك تحليل بيئة وسياق المشروع بشكل مستمر. لأن ذلك قد يترتب عليه اكتشاف أصحاب مصلحة، أو اهتمامات جديدة، أو تغير في التأثير. وكل ذلك وارد جدا مع ما يطرأ على المشروع أو سياقه من تقدم وتغيير. **على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- تحديد الفئات والمجموعات الرئيسية من المعنيين وأصحاب المصلحة.
- تحديد وتسمية أصحاب المصلحة والمعنيين وتحديد اهتماماتهم.
- تقييم تأثير كافة أصحاب المصلحة والمعنيين.
- اكتشاف وتحديد كل ما يطرأ من تغيير في المشروع أو في سياقه.
- تحليل أثر نتيجة التغيير على المشروع.
- اتخاذ الإجراءات المناسبة في التعامل مع أصحاب المصلحة.



4. 5. 12. 2. تطوير وصيانة استراتيجية أصحاب المصلحة وخطط الاتصال:



يقوم مدير المشروع بوضع استراتيجية لأصحاب المصلحة؛ توضح كيفية إشراكهم، والارتباط معهم، وإبقائهم على اطلاع دائم، وضمان التزامهم تجاه المشروع وأهدافه. وعلى مدير المشروع أن يكون قريبا من أصحاب المصلحة والمعنيين؛ سواء كانوا أفرادا أو مجموعات؛ لضمان استدامة اهتمامهم والاستفادة من تأثيرهم. ومن الملائم تصنيف أصحاب المصلحة ضمن مجموعات لتسهيل التعامل معهم والاستفادة من تأثيرهم، وغالبا ما يتم تضمين خطة إدارة أصحاب المصلحة والمعنيين في خطة الاتصالات للمشروع التي تصف لكل صاحب مصلحة أو مجموعة، وتحدد طريقة التواصل المناسبة معه، وتكرار عملية التواصل والقناة الأنسب في ذلك، بالإضافة إلى نوع المعلومات ومستوى التفصيل فيها. وهنا يجب أن يتأكد مدير المشروع أن المعلومات التي تصل كل صاحب مصلحة هي فعلا متوافقة مع توقعاته وعلاقته بالمشروع؛ ليضمن استمرار دعمه. وتعد خطة الاتصال أساسية في التعامل مع توقعات أصحاب المصلحة، وهي تجسيد لجهود مدير المشروع في التعامل مع توقعات أصحاب المصلحة حتى لا يتفاجئون لاحقا بسبب توقعات خاطئة حول تقدم المشروع ونتائجه. وينبغي على مدير المشروع التحقق من وصول الرسالة إلى أصحاب المصلحة بالتوقيت والصيغة المناسبة، كما أن عليه المتابعة والحصول على التغذية الراجعة، أو الأصداء المترتبة من رسالته لدى أصحاب المصلحة. كما يجب على مدير المشروع مراجعة خطة الاتصال وتحديثها بانتظام، والمحافظة على علاقاته مع أصحاب المصلحة وتطويرها مع أي جهة أو فرد يُحتمل تعاونه مستقبلا. **على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- تعريف ووصف أهمية استراتيجية أصحاب المصلحة والمعنيين.
- إعداد خطة اتصال.



- تعديل خطة الاتصال والإستراتيجية وفق ما يطرأ من تغيرات.
- تعريف وشرح أسباب التغيير على خطة الاتصال.
- تحديد وتقييم فرص التحالف والشراكات مع الآخرين.
- تحديد وتقيم المتعاونين المحتملين.

4. 5. 12. 3. الارتباط مع التنفيذين ورعاة المشروع والإدارة العليا للحصول على التزامهم وإدارة اهتماماتهم وتوقعاتهم.

يشمل مفهوم "أصحاب المصلحة والمعنيين»: التنفيذيين ورعاة المشروع، ويمكن أن يكون التنفيذي مسؤولا عن تأمين التمويل أو الموارد للمشروع، أو على الأقل يمكنه اتخاذ قرار حول ذلك، أو أن يكون مساهما في تحديد نطاق المشروع، لذا فإن لإدارة توقعاتهم وإشراكهم كأصحاب مصلحة أهمية قصوى، حيث يُضمن التزامهم ودعمهم لدى الإدارة العليا أو رعاة المشروع. ولابد لمدير المشروع أن يحرص على إقامة علاقة عمل جيدة واتصالات مفتوحة معهم. ولكل من التنفيذين ورعاة المشروع والإدارة العليا توقعات خاصة واهتمامات وتأثير على المشروع، لذا من المفيد لمدير المشروع استخدام المدراء التنفيذيين أو الرعاة للعب دور في إدارة أصحاب المصلحة والمعنيين والعمل كسفراء للمشروع بسبب ما لديهم من اتصالات ونفوذ لا يملكه مدير المشروع. **على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- إشراك الإدارة والرعاة والارتباط الوثيق بهم.
- إدارة توقعات التنفيذيين والإدارة العليا والراعي (الرعاة) للمشروع.
- استخدام التنفيذيين والراعي (الرعاة) للمشروع كسفراء للمشروع في المنظمة.



4. 5. 12. 4. الارتباط بالمستفيدين والشركاء والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين لضمان التعاون والتزام:

في الغالب يكون الارتباط المبكر مع المستفيدين والشركاء والموردين وأصحاب المصلحة من المشروع أحد شروط نجاحه، حيث يساعد ذلك في الحصول على احتياجاتهم ومتطلباتهم، ومعرفة كيفية استفادتهم من مخرجات المشروع، ويمكن أن يعمل هؤلاء على تقديم الدعم من خلال توفير بعض الموارد. وقد يكون لبعض الموردين دور في تزويد المشروع بالموارد والمعلومات؛ لذا يجب الحرص في اختيار أفضل الموردين خصوصا في الحالات التي لا تتوفر تلك الموارد داخل المنظمة الراعية للمشروع. كما يجب إغلاق العقود بشكل رسمي بعد اكتمال عمليات التوريدات. والشركاء هم أشخاص أو مجموعات أو منظمات تتعاون مع إدارة المشروع في تقديم جزء من المخرجات أو المتطلبات، أو تقديم مساهمة معينة، أو العمل مع فريق المشروع كتحالف مؤقت أو دائم من أجل تحقيق أهداف المشروع. ويمكن أن يكون الشركاء مديرون لمشاريع أو إدارات أخرى ضمن نطاق المنظمة، وذلك يعد أحد أشكال التكامل لتحقيق المنفعة التي تعود على المنظمة. وفي حالة وجود لجنة توجيهية للمشروع، يجب أن يكون واحد أو أكثر من كبار المستفيدين، أو ممثليهم أو كبار الموردين أو ممثليهم جزءًا من تلك اللجنة. ويمكن أن يكون المستفيدين وأصحاب المصلحة الآخرون جزءًا من مجلس استشاري يقدم المشورة إلى اللجنة التنفيذية أو التوجيهية. يجب على مدير المشروع دائما أن يركز على مجموعات أصحاب المصلحة في وقت مبكر جدًا من عمر المشروع، وأن يستخدم نفوذه لتحديد الممثلين المناسبين عنهم. وكذلك **عليه اتباع الإجراءات التالية:**

- الارتباط بالمستفيدين وضمان إلزامهم بالمشروع.
- ضمان التزام الموردين بالمشروع.
- التعاون مع الشركاء لتقديم أفضل النتائج للمنظمة.





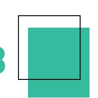
4. 5. 12. 5. تنظيم وصيانة شبكات العلاقات والتحالفات:



يمكن تفعيل شبكات العلاقات والتحالفات كجزء من إستراتيجية أصحاب المصلحة والمعنيين، ويكون ذلك إما بطرق رسمية أو غير رسمية. وعندما تكون بطرق رسمية، فإنه يتم التفاوض على الاتفاقيات وتوثيقها وتطويرها، وتنفيذ خطة التعاون المستمر. وكجزء من هذه الخطة، يتم تحديد آليات قياس الأداء، وكذلك استراتيجية إنهاء أو الخروج من الاستراتيجية. كما يجب على مدير المشروع تقييم الشبكات والعلاقات والتحالفات ذات العلاقة بالمشروع بشكل مستمر ومتكرر، وتحسينها عند الضرورة. ويمكن لمدير المشروع إنهاء الارتباط بأي شبكة أو تحالف إذا تبين له عدم جدواها وأثرها على المشروع. وفي بعض الأحيان، قد ترغب المنظمة في إقامة تحالفات مع نفس الشركاء لمشاريع أخرى مستقبلية؛ لذا يجب التعامل مع إنهاء العلاقة الرسمية بعناية. **على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- التفاوض وتوثيق اتفاقيات التحالف.
- تطوير وتنفيذ خطط التعاون.
- تطوير وتقييم معايير ومقاييس نجاح التعاون والتحالف.
- المحافظة على الاتفاقيات التي تكون مع الشركاء الرئيسيين.
- مع انتهاء التعاون أو التحالف لابد من إغلاق كافة الاتفاقات التعاقدية بشكل رسمي.





4.28. التغيير والتحول :Change and transformation

لا تحقق القدرات المطورة منفعتها مالم يتم دعمها من قبل المنظمة والأشخاص الذين يتعاملون معها، **فالتغيير** هو تحسين الوضع الحالي مع معرفة تامة بكافة النتائج الماضية، بينما **التحول** هو تطوير ناشئ بسبب أحداث ومواقف جديدة، ويكون مبني على رؤية للمستقبل. وكلا المفهومين يتضمن أدوات وتقنيات وطرق يمكن أن تساعد الأفراد والمنظمات في تبني وتحقيق تحول منظمي وفردي ناجح. ويهدف عنصر كفاءة "التغيير والتحول" إلى تمكين مدير المشروع من مساعدة المنظمة وفرق العمل والأفراد على تحقيق المنافع والأهداف المنشودة. وعادة تنشأ المشاريع بهدف تحقيق تطوير ما، ولكن ذلك قد لا يتحقق من خلال تقديم نتائج فحسب؛ بل يتطلب الأمر تعديلا في سلوك المنظمة. وعلى الأغلب فإن الناس لا يعترضون حيال التعديلات العامة، لكنهم يعترضون عندما يكون التعديل متعلقا بأمور أو صلاحيات مرتبطة بهم بشكل مباشر. ويمكن معالجة ذلك من خلال بعض الممارسات، على سبيل المثال، إدارة التغيير أو التطوير المعرفي. فبواسطة إدارة التغيير يشعر الأفراد بأنهم منخرطون في عملية التغيير، ويعملون بشكل جماعي نحو هدف ومنفعة ونتائج مشتركة. وقد يؤثر التغيير أحيانا على بعض التحالفات، ولكن مع وجود رؤية مشتركة فإن ذلك يدعم التحول ويساعد في تغيير السلوك. وهنا يلعب مستوى نضوج الرؤية دورا مهما في تبني الأفراد المشاركون في تحقيقها لها، فيرتفع التركيز لديهم وكذلك مستوى الحماس تجاه تحقيقها. أيضا يمكن أن يساعد الارتباك والاضطراب في العمل الذي يعيشه الأفراد في المنظمة إدارة التغيير والتحول، وقد تفيد بعض السمات مثل الثقافة والقيم والتاريخ السابق في العمل في إدارة التغيير. وعلى مدير المشروع مراقبة وتقييم إجراءات التغيير بشكل منتظم، وكذلك عليه تكييف التغيير واستراتيجية



التحول للتوائم مع المعطيات على أرض الواقع؛ لأن تنفيذ التغيير والتحول يمكن ألا يكون متطابقا مع ما تم التخطيط له، كذلك يحتاج تنفيذ التغيير والتحول إلى مراعاة أن ذلك سيتطلب استخدام القدرات الحالية للمنظمة والأفراد من أجل التكيف والتحول بنجاح. وعادة ما يترتب على التقدم في ذلك خلق قدرات جديدة للمنظمة، إلا أن الاستفادة من تلك القدرات يتطلب استخدام القدرات الحالية أو القديمة. ومن المهم دائما التأثير في سلوك الأفراد تجاه التغيير أو التحول؛ لذا يمكن تنفيذ التغيير من خلال إجراء تغييرات صغيرة جدًا تدريجيا من أجل الوصول إلى تحول كامل.

المعارف المرتبطة بالكفاءة	
أساليب التعلم للأفراد والجماعات والمنظمات.	Learning styles for individuals, groups and organisations.
نظريات إدارة التغيير التنظيمي.	Organisational change management theories.
أثر التغيير على الأفراد	Impact of change on individuals.
تقنيات إدارة التغيير على الأفراد.	Personal change management techniques.
ديناميكيات المجموعات.	Group dynamics.
تحليل الأثر.	Impact analysis.
تحليل العوامل.	Actor analysis.
نظرية التحفيز.	Motivation theory.
نظرية التغيير.	Theory of change.



القدرات والمهارات المرتبطة بالكفاءة	
Assessing an individual's, group's or organisation's change capacity and capability;	تقييم قدرة التغيير للأفراد والمجموعات والمنظمة.
Interventions on behaviour of individuals and groups	تقويم وتعديل سلوك الأفراد والجماعات.
Dealing with resistance to change.	التعامل مع مقاومة التغيير.
عناصر الكفاءة الأخرى المرتبطة	
All other practice CEs.	جميع عناصر كفاءا ت "الممارسة" الأخرى
Perspective 1: Strategy.	المنظور 1: الإستراتيجية.
Perspective 2: Governance, structures and processes.	المنظور 2: الحوكمة والهياكل والعمليات.
Perspective 4: Power and interest.	المنظور 4: السلطة والاهتمام.
Perspective 5: Culture and values.	المنظور 4: الثقافة التنظيمية والقيم.
People 3: Personal communication.	الشخصية 3: الاتصالات الشخصية
People 5: Leadership.	الشخصية5: القيادة.
People 8: Resourcefulness.	الشخصية 8: الحنكة.



مؤشرات الكفاءة الرئيسية
Key competence indicators

4. 5. 13. 1. تقييم قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير.

القدرة والرغبة في التغيير لدى المنظمات والأفراد محدودة، وتتأثر بمدى نجاح التغييرات السابقة والإجهاد والضغط المترتب عليه، بالإضافة إلى الحاجة لهذا التغيير، وثقافة وجو المنظمة العام، ووجهات النظر حياله، وفي حال وجود مقاومة لتغيير مقترح، سواء مقاومة ظاهرة أو خفيّة، فإن ذلك سيؤثر سلبًا على القدرة على التكيف مع هذا التغيير. وفي كثير من الحالات، لا تكون المقاومة من الأشخاص المتأثرين بشكل مباشر بالتغيير، بل من رؤسائهم أو الذين يديرونهم، والقدرة على التكيف مع التغيير ليست ثابتة، ولكنها تتأثر بعوامل داخلية وخارجية للمشروع. **على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- تحليل القدرة على التكيف مع التغيير المطلوب، بناءً على ما تم من تغييرات سابقة في المنظمة.
- تقييم الموضوعات أو المجالات المحتملة التي يمكن أن يكون فيها مقاومة للتغيير.
- محاولة التأثير وخلق الظروف المواتية التي تحسن القدرة على التكيف مع التغيير.
- اتخاذ الإجراءات المناسبة عندما يكون التغيير أو التحول أعلى من قدرة المنظمة.

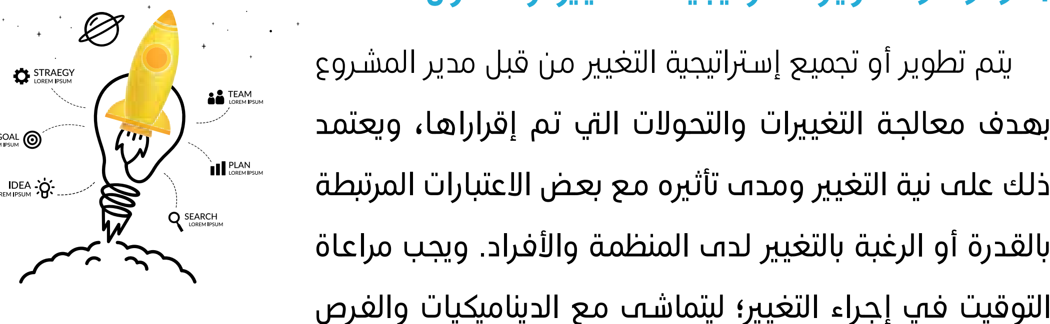
4. 5. 13. 2. تحديد متطلبات التغيير وفرص التحول:

وفق اعتبارات فريق الأعمال بالمنظمة ووجهة نظرهم يتم تحليل المتطلبات التنظيمية وسياق المشروع؛ لتحديد التحول أو التغيير الذي يجب أن يحدث وموعده، ومن أجل

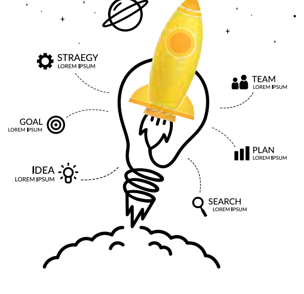


الاعتبارات الاجتماعية المتعلقة بالمشاريع يتم تحليل وتحديد مجموعات الأفراد التي يمكن أن تتأثر بالمشـروع. ويكون ذلك من خلال المقابلات، أو جمع المعلومات، أو تحليل البيانات، أو ورش العمل. ويمكن أن تنشأ الفرص بسبب تغيرات في السـوق أو البيئة أو التنظيمات أو المجتمع، فيكون على المنظمة استغلال ذلك مما يتطلب إجراء بعض التغييرات؛ لذا يجب مراجعة تلك العوامل والظروف بشكل مستمر ودوري. **على مدير المشروع اتباع التالي:**

- تحديد المجموعات والأفراد المتأثرين بالتغيير.
- إعداد خرائط توضح الاهتمامات للمجموعات.
- تحديد متطلبات التغيير والفرص بشكل منتظم.
- التكيف مع التغير في الاهتمامات والمواقف.



4. 5. 13. 3. تطوير استراتيجيات التغيير أو التحول:



يتم تطوير أو تجميع إستراتيجية التغيير من قبل مدير المشروع بهدف معالجة التغييرات والتحولات التي تم إقرارها، ويعتمد ذلك على نية التغيير ومدى تأثيره مع بعض الاعتبارات المرتبطة بالقدرة أو الرغبة بالتغيير لدى المنظمة والأفراد. ويجب مراعاة التوقيت في إجراء التغيير؛ ليتماشى مع الديناميكيات والفرص المتاحة، كما يجب تطوير خطة التغيير والتحول بشكل منتظم من خلال استشارة الآخرين. ويعد التعلم والمراقبة والتقييم لهذه الخطة جزءًا مهمل من متطلبات إعدادها، لأن التغيير والتحول لا يحدث بين عشية وضحاها، بل يمكن أن يستغرق وقتا طويلا قبل الحصول من القيمة المضافة له. وعادة إذا كان التغيير أو التحول أكثر إلحاحًا فإنه يتم تطوير نهج متدرج له، بحيث يتم تقييم النجاحات السريعة واستخدامها كحوافز لمزيد من التغيير، وحتى مع وجود خطط للتغيير وهياكل إلا إنه لابد من التركيز على سلوك المجموعات تجاهه، والقوة الإدارية لدعمه، وتشجيع الأفراد على التعلم والظهور. لا توجد طريقة واحدة



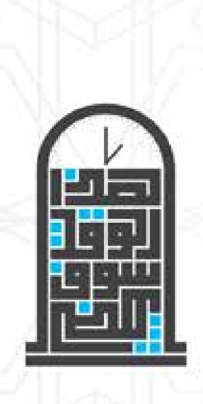
صحيحة للقيام بالتغيير، فمدير المشروع عليه دائما توقع التغيير **واتباع الإجراءات التالية:**

- تحديد استراتيجيات التغيير أو التحول على المستوى المجتمعي والتنظيمي والشخصي وشكل الاعتراف فيه.
- التعاون مع الآخرين للتحقق من استراتيجيات التغيير والتحول.
- توثيق الاستراتيجيات في خطة تغيير شاملة.
- تطوير نهج تدريجي عند الحاجة.
- تكييف خطة التغيير أو التحول مع النتائج والدروس المستفادة من التغييرات في بيئة المشروع ووسطه.
- التكيف مع التغيير عند نجاحه وتحقيقه لمنافعه.

4. 5. 13. 4. تنفيذ استراتيجية إدارة التغيير والتحول:

وفق استراتيجية التغيير يتم التخطيط لمجموعة من التدخلات والأنشطة التي قد تشمل التدريب أو ورش العمل أو جلسات المعلومات، والجلسات الاستطلاعية، والألعاب والتخيل، ولكن يجب أن يكون هناك أيضًا تدخلات لما تتعلق بالسلطة والتأثير والتعامل مع مقاومة التغيير. وبمجرد إجراء التغيير، يكون على مدير المشروع اتخاذ الخطوات اللازمة للحفاظ عليه، ومساعدة المنظمة والأفراد على تجنب العودة إلى السلوك السابق. **على مدير المشروع اتباع الإجراءات التالية:**

- تصميم خطة تدخلات وأنشطة.
- تنفيذ التدخلات والأنشطة التي تم تحديدها في الخطة.
- قيادة، وتنظيم، ورش العمل والتدريب.
- التعامل مقاومة التغيير.
- تنظيم كل أشكال تداول المعلومات حول التغيير.
- استخدام أدوات الإجبار لضمان استدامة السلوك الجديد.





+966 11 444 3426
admission@projectschampions.org
http://www.projectchampions.org
Service Center: 6615 Omar bin Abdulaziz RD,
Riyadh, Rabwah, 12824 Office 23
Head office: Veembroederhof 281, 1019 HD Amesterdam.